



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي

وزارة نسائية
وسلطة للإدارة لتعليم البنات
بنسخة مكتة المكرمة
« أنموذج مقترح »

٣٥٧٦

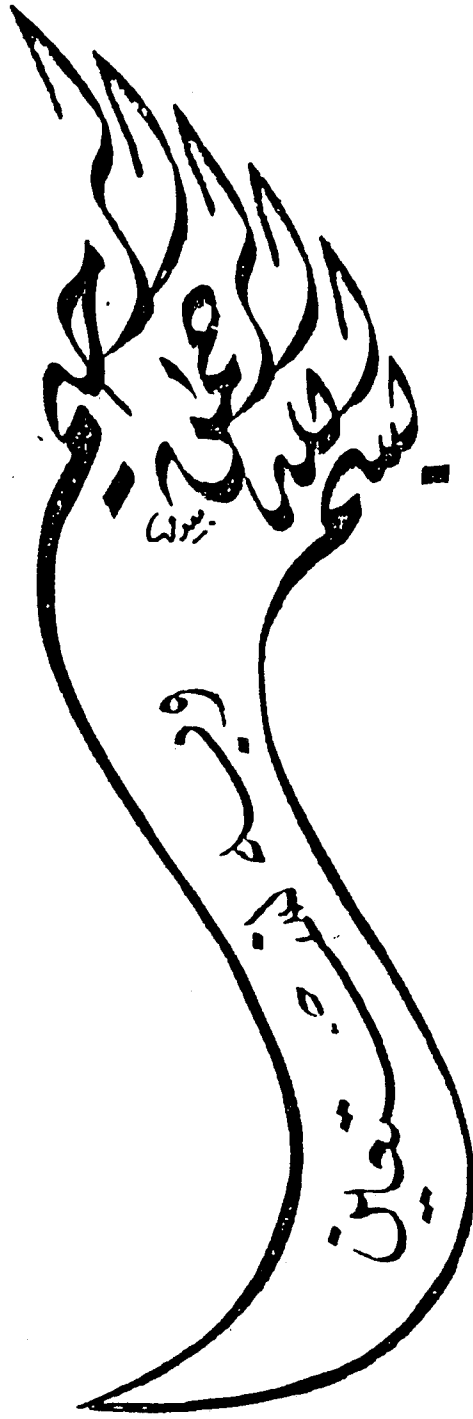
إعداد الطالبة / أرويدة عبد الرحمن محمد نور رشيد

إشراف الدكتور / عبد الحسني محمد صلاح

رسالة مقدمة إلى جامعة أم القرى بمكة المكرمة كلية التربية
كمطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط



١٤٠٧ / ١٤٠٨ هـ



الفردوس

إلى من أهدت أن تترك إهدى بنا مزا أهد سواعر لهذا
الوطن .
إلى من طبعت في نفسي حب العلم وبلوغ أعلى درجاته .
إلى من غمرتني بحبها وعطفها وهنائها وشجعتني للوصول
إلى هذه الدرجة
إلى أمي الحبيبة

ملخص البحث

عنوان البحث : ادارة نساويه وسطى لادارة تعليم البنات بمنطقة
مكة المكرمة .

" انموذج مقترح "

اعداد الطالبة : رويده عبدالرحمن محمد ابو راشد

تتميز الادارة التعليمية بالرئاسة العامة لتعليم البنات
بالمركزية البحثية في ادارتها لجميع الادارات المدرسية التابعة لها
وذلك من حيث وضعها للخطة الدراسية والمنهجية وتعيين المعلمات وجميع
الموظفات ونقلهن وعقد الاجتماعات الادارية والفنية . ثم تقديم توصيات
عن هذه الاجتماعات والاعمال التي تقوم بها الادارة التعليمية الى
ادارات المدارس لاعتماد تنفيذها . مما جعل الادارات المدرسية
ادارات تنفيذية فقط لا يحق لها التصرف أو اتخاذ أى قرار دون الرجوع
الى الادارة التعليمية وهذا يوءدى بدوره الى عرقلة سير العملية
التعليمية في كثير من الأحيان وظهور العديد من المشكلات بين الادارتين
وذلك لصعوبة الاتصال ومحدودية وسائله ، حيث يتم اتصال الادارات المدرسية
بالادارة التعليمية عن طريق الخطابات المكتوبه والتي يتم التعقيب
عليها بواسطة المكالمات الهاتفية مما يعمل على تأخر تنفيذ الأعمال،
اضافة الى بُعد الادارة التعليمية عن معايشة الواقع الفعلى لمسا
تعانيه الادارات المدرسية في تنفيذها لبعض القرارات والأعمال . ويرجع
ذلك الى الانفصال الادارى بين الادارتين حيث يتمثل في الادارة التعليمية

الوسطى كوادر عاملة من الرجال بينما يتمثل في الادارات المدرسية كوادر نسائية ويؤدى ذلك الى ظهور كثير من المشكلات بين الادارتين وهذا مادفع الباحثة الى دراسة جدوى احلال ادارة نسائية وسطى لادارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة بدلا من الادارة الحالية للحد من تفاقم ظهور المشكلات وقد قسمت الباحثة بحثها الى ثلاثة أقسام رئيسية :-

القسم الأول :

التعرف على أهمية التعليم والعمل ودور المرأة في التنمية باعتبارها عنصرا فعالا في المجتمع اذا ما أحسن استغلاله مع عرض لوجهات النظر المختلفة حول عمل المرأة ومن ثم التوصل الى ضرورة اسهامها في بعض الأعمال وخاصة التى تختص بها مثل العمل في قطاع التعليم . وكأى مجال من المجالات لا يخلو المجال التعليمى من المشاكل لذا عمدت الباحثة الى جمع أهم المشكلات التى تواجهها المرأة فى عملها الادارى عموما وعلى الأخص المشكلات التى تواجهها المرأة فى عملها في الادارات المدرسية مع الادارة التعليمية .

القسم الثاني :

وفيه تم التثبيت من الاقتراح الذى طرحته الباحثة من

خلال:-

أ - عرض نماذج من الادارات النسائية المستقلة اداريا فى عملها مثل ادارة البنك الأهلى- فرع السيدات - وادارة مستشفى

الدكتورة صديقة بجدة .

ب - عرض لدور مكتب التوجيه التربوى باعتباره حلقة الاتصال بين الادارات المدرسية والادارة التعليمية واستخلاص وظيفته الأساسية والتي تتمثل في عملية المتابعة، وتأكيدا لعدم جدوى تطوير ادارة مكتب التوجيه التربوى كبديل لادارة التعليمية المقترحة قامت الباحثة بدراسة استطلاعية لتحديد أهم المشكلات التي يواجهها مكتب التوجيه التربوى مع الادارة التعليمية والتي اذا ما قورنت بالمشكلات التي تواجهها الادارات المدرسية مع الادارة التعليمية نجد أن أهم أسبابها هو الانفصال الادارى بين ادارتين .

القسم الثالث :

يختص بدراسة التنظيم الادارى الحالى لادارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة وعرض الاقسام التابعة لها ومن ثم استخلاص أهم سلبيات التنظيم الحالى والاستفادة من نواقصه في تقديم التنظيم الادارى المقترح والذي تم فيه تحديد المستويات الادارية وعدد الاقسام بناء على حجم المعاملات الادارية والفنيه والتي قامت الباحثة بتحديد ميدانيا ، ومن ثم تحديد الاقسام الادارية ومهامها الوظيفية بناء على التخصص الوظيفى للأعمال .

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	اهداء
	شكر وتقدير
أ	ملخص البحث
د	قائمة المحتويات
و	قائمة الاشكال
ز	قائمة الملاحق
١ - ١٧	الفصل الأول:
١	المقدمة
١	تمهيد
١٢	أهمية البحث
١٤	تحديد مشكلة البحث
١٤	فرضية البحث
١٥	تساؤلات البحث
١٥	حدود البحث
١٥	منهج البحث
١٦	مصطلحات البحث
١٦	خطة البحث
١٨ - ٢٣	الفصل الثاني :
١٨	الدراسات السابقة

٢٣	دراسة علوية معاجيني .
٢٥	دراسة عائشة الحسيني .
٢٧	دراسة رسمية خليل .
٢٩	دراسة فاطمه عريف .
٤٩ - ٣٤	الفصل الثالث :

نماذج من الادارات النسائية المستقلة .

٣٥	أولا : ادارة فرع البنك الاهلى التجارى - فرع السيدات - جدة .
٤٠	ثانيا : ادارة مستشفى الدكتورة صديقة كمال باشا بجدة .
٤٥	ثالثا : مكتب التوجيه التربوى بالرشاسة العامة لتعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة .

٩٣ - ٥٠	الفصل الرابع :
---------	----------------

دراسة التنظيم الادارى المقترح لادارة تعليم

البنات بمنطقة مكة المكرمة .

٥٩	أولا : التنظيم الادارى الحالى لادارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة .
٦٩	ثانيا : التنظيم الادارى المقترح لادارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة .
٨٣	ثالثا : مسوئوليات اقسام الادارة التعليمية للبنات بمنطقة مكة المكرمة .
٨٣	١- مسوئوليات اقسام الادارة التعليمية الحالية .
٨٣	٢- مسوئوليات اقسام النموذج الادارى المقترح .

٩٤	نتائج الدراسة
٩٦	الملاحق
٩٩	قائمة المصادر والمراجع .

•• ••

قائمة الاشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
١	الهيكل التنظيمي لادارة فرع البنك الأهلي التجاري - فرع السيدات -	٣٩
٢	الهيكل التنظيمي لمستشفى الدكتورة صديقة بجدة .	٤٤
٣	الهيكل التنظيمي الحالى لادارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة .	٦١
٤	الهيكل التنظيمي المقترح لادارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة - القسم النسائي -	٧٣

قائمة الملاحق

الرقم	الموضوع	الصفحة
١	الاسئلة الموجهة الى بعض مديرات المدارس بمدينة مكة المكرمة .	٩٦
٢	الاسئلة الموجهة الى الموجهات الاداريات بالادارة التعليمية لمنطقة مكة المكرمة .	٩٧
٣	الاسئلة الموجهة الى المشرف على التعليم العام بالرشاسة العامة لتعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة .	٩٨

الفصل الأول

المقدمة

تمهيد:

التعليم عنصر أساسى من عناصر التقدم والنمو الحضارى وذلك لما يحدثه من تغييرات في المجتمعات تنعكس آثارها على العناصر البشرية الممثلة له .

وباعتبار العنصر البشرى هو المنطلق الاستثمارى للدولـة وان العناية به تتم عن طريق التربية والتعليم ، وايماننا بأهمية دور المرأة وأنها عنصر فعال في المجتمع اذا ما أحسن استغلاله، فقد تم انشاء هيئة مستقلة تشرف على تعليم البنات في المملكة العربية السعودية عام ١٣٨٠هـ ، سميت بالرئاسة العامة لتعليم البنات اتخذت من مدينة الرياض العاصمة مقرا لها، وتختص هذه الهيئة بالاشراف على جميع الأعمال الفنية والادارية لمدارس البنات في جميع انحاء المملكة . ومع تطور التعليم بدأت هذه الادارات بتأسيس ادارات فرعية لها في مناطق مختلفة من المملكة سميت بالادارات التعليمية الا أنه لم يكن بمنطقة مكة ادارة تعليم مستقلة بل كانت تتبع ادارة منطقة جدة الى ان انشئت ادارة مستقلة بمكة عام ١٣٨٤هـ^(١) ، وتعتبر هذه الادارة من

(١) راجع ، عبد الرحمن عبدالله صالح ، تاريخ التعليم في مكة ،

دار الفكر ، بيروت ، ١٣٩٢هـ ، ص ٢٩٧ .

أحد المستويات الادارية التى يدار بها التعليم في المملكة والممثلة
في :

- ١- الادارة التعليمية على مستوى الدولة (اللجنة العليا
لسياسة التعليم) .
- ٢- ادارة التعليم العالى (وزارة التعليم العالى) .
- ٣- الادارة التعليمية على المستوى المركزى (وزارة المعارف
والرئاسة العامة لتعليم البنات) .
- ٤- الادارة التعليمية على مستوى المنطقة التعليمية .
- ٥- الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى - المدرسة - " (١)

والاسلام وهو يحث المرأة على التعليم يريد منها ان تتعلم
كل ماتستطيع أن تعلمه لبنات جنسها وماتخدم به دينها ووطنها ،
فالعمل مشروع وحق من حقوقها لايمانعها في ذلك احد طالما أنها لم
تقصر في اداء وظيفتها الأساسية في نطاق الشريعة الاسلامية ، فقد
أتاح الاسلام للمرأة المساهمة في الوظائف التى تتناسب مع طبيعتها
وقدراتها من هذا المنطلق لم يقتصر دور الرئاسة العامة لتعليم
البنات على فتح المدارس بل افتتحت عددا من الكليات في مناطق
مختلفة من المملكة اضافة الى الجامعات التى أنشأتها وزارة التعليم
العالى والتى تضم بعض منها أقسام للطالبات وذلك رغبة في توفير
احتياجات الدولة من العناصر البشرية النسائية المؤهلة تأهيلا

(١) سليمان عبدالرحمن الحقييل ، الاداره المدرسية وتعبئة قواها
البشرية في المملكة العربية السعودية ، دار العلوم ، الرياض

علميا متخصصا بشكل يحقق أهداف الخطط التنموية .

وباعتبار المرأة تشكل ما يقرب من نصف عدد القوى البشرية اضافة الى أن معظم الدراسات تشير الى أن المملكة العربية السعودية فقيرة نسبيا فى مواردها البشرية مما أدى الى تزايد العمالة الاجنبية فى المملكة العربية السعودية الى ما يقرب من ربع عدد سكانها .^(١) من هنا تبرز أهمية مساهمة المرأة فى خدمة المجتمع حيث تقع عليها واجبات ومسئوليات مثل ما تقع على الرجل تجاه المجتمع مع الزامية المرأة بوظائف تختلف فى طبيعتها عن وظائف الرجل بما لا يخالف مبادئ الشريعة الاسلامية ، فللمرأة دور كبير فى التنمية اذ لافائدة ترجى من فتح المدارس والجامعات والمعاهد والانفاق عليها اذا لم يكن هناك عائد وهذا العائد يتمثل فى اسهام المتخرجين فى الاعمال وممارسة الأنشطة والوظائف المخصصة لها مما يوفى الى تقليل الانفاق العام وزيادة الانتاج القومى بزيادة تشغيل ايد عاملة وطنية وتقليل لحجم البطالة المحلية لتحل محل العمالة الاجنبية النسائية ولتمارس الانشطة والوظائف المخصصة لها، بالاضافة الى أنه من وجهة النظر الاقتصادية يلاحظ أنه لا توجد دولة من الدول تستطيع أن تتجاهل قوتها النسائية وخاصة فى الدول الفقيرة نسبيا فى عدد سكانها كالمملكة العربية السعودية اضافة الى أن الاسلام اباح للمرأة ممارستها لبعض الاعمال ، وفيالى حكم الاسلام فى عمل المرأة .

(١) راجع : أنعام سيد عبد الجوار ، العوامل البنائية المحددة للمشاركة الاجتماعية للمرأة الخليجية ، بحث مقدم فى الخليج والجزيرة العربية ، الكويت ، ٢٨ - ٣١ ، مارس

(١) اذنوليها سواء كان الوالى أب او أخ او زوج او كل ما يطلق عليه
الاسم اسم ولي .

(٢) أن تكون فى خروجها متمسكة بالزى الاسلامى لقوله تعالى ﴿ يا ايها
النبي قل لأزواجك وبناتك ونساء المؤمنين يدنين عليهن من
جلبيبهن ذلك أدنى أن يعرفن فلا يؤذين وكان الله غفورا رحيما ﴾ (١)

ففى حجاب المرأة وتمسكها بزيبها الاسلامى حفاظا لها من أصحاب القلوب
المريضة من التمدى لها بالاذى أو الكلام ، فقد روى فى الصحيحين عن
عائشة رضى الله عنها قالت : ﴿ كان رسول الله صلى الله عليه
وسلم يملى الفجر ، فيشهد معه نساء من المؤمنات متلفعات بمروطهن
ما يعرفهن أحد من الناس - ولو رأى رسول الله صلى الله عليه
وسلم من النساء ما رأينا لمنعهن من المساجد ﴾ .

هذا ما كان فى عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم من ضرورة التزام
المرأة بالزى الذى يسترها فكيف بنا فى عهدنا والذى كثر فيه الفساد
لذا فان فى تستر المرأة فى خروجها سواء كان للعمل او لحاجة
أخرى ضرورة حفظ لها ولغيرها من الفساد الخلقى والضياع الذى وصلت
اليه المرأة فى الغرب وفى بعض الدول الاسلامية والتي تطبق مبادئ
الشريعة الاسلامية .

(٣) عدم مخالطة النساء للرجال فى الاعمال ، وفى ذلك يقول الشيخ

(١) سورة الاحزاب : آية (٥٩) .

عبدالعزیز بن باز (أن الدعوة الى نزول المرأة الى الميادين —
التي تخص الرجال أمر خطير على المجتمع الاسلامى ومن اعظم اشارة
الاختلاط الذى يعتبر من اعظم وسائل الزنا الذى يفتك المجتمع
ويهدم قيمه واخلاقه) (١)

(٤) ان تعمل المرأة فى الوظائف التى تناسب مع قدرتها وطبيعتها
الانثوية ذلك ان الدراسات الطبية قد أثبتت علميا أن تكوين
المرأة النفسى والجسدى يختلف عن تكوين الرجل فقد خلق الله الذكر
والأنثى وجعل لكل منهما مميزات تختلف عن الاخرى (فطرة الله
التي فطر الناس عليها لا تبديل لخلق الله ذلك الدين القيم ولكن
أكثر الناس لا يعلمون) (٢)

وفى ذلك يقول الدكتور كاريل (والحقيقة ان المرأة تختلف اختلافا
كبيرا عن الرجل فكل خلية من خلايا جسمها تحمل طابع جنسها
والامرnfسة صحيح بالنسبة لاعضاءها وفوق كلشء بالنسبة لجهازها
العصبى فالقوانين الفسيولوجية غير قابلة للين ، مثل قوانين
العالم الكوكبى ، فليس فى الامكان احلال الرغبات الانساية محلها
ومن ثم فنحن مضطرون الى قبولها كما هى .

(١) راجع ، محمد على البار : عمل المرأة فى الميزان ، الطبعة الثانية
الدار السعودية للنشر والتوزيع ، جدة ، ١٤٠٤ هـ ، ص ٢٢٤ .
(٢) سورة السوروم : آية (٣٠) .

فعلى النساء ان ينمين اهليتهن تبعاً لطبيعتهن من غير أن يحاولن تقليد الذكور فأن دورهن فى تقدم الحضارة اسمى من دور الرجال فيجب عليهن الايتخلين عن وظائفهن المحددة . (١)

من كل ماتقدم يتضح أن الاسلام سمح للمرأة ممارستها للأعمال التى لاتتعارض مع طبيعتها وتعتبر ضرورية للقيام بها ولحاجة المجتمع اليها ولايلزم جميع النساء بها مع مناسبة هذه الاعمال الطبيعه المرأة وعدم تعارضها مع الشريعة الاسلامية، ومن هذه الاعمال ما عملت به المرأة فى صدر الاسلام كراعية فى بيتها وعاملة فى الوادى وحاملة للماء وجامعة للحطب وراعية للاغنام ومداوية للجرحى فى معارك القتال اضافة الى اعمال النسيج والغزل التى كانت تقوم بها .

ويذكر لنا التاريخ امثلة كثيرة عن النساء الفقيهات العالمات منهم السيدة عائشة رضى الله عنها حيث قال فيها عروة ابن الزبير (مارأيت أحد اعلم بفقة ولاطب ولابشعر من عائشة رضى الله عنها) .

وقد اشتهر بالطب فى زمن بنى أمية زينب طبيبه بنى أود حيث كانت طبيبة عيون ناجحة وكذلك من نساء الاندلس أخت ابى بكر بن زهير وشبتها ، وقد سمح الاسلام للمرأة ان تشهد معارك القتال فروى عن عمر بن الخطاب قول النبى صلى الله عليه وسلم " ما التفت يمينا ولاشمالا يوم

(١) راجع ، نور الدين عتر ، مرجع سابق ، ص ١٢١ .

احد الا رأيت أم سليط تقاتل دوني (١)

يبقى لنا كيف يتم أعداد المرأة لممارسة هذه الاعمال وماهــــى
تلك الاعمال . ؟

أن اعداد المرأة لممارسة تلك الاعمال يتم عن طريق تعليمها، فالاسلام
حث على تعليم المرأة وجعل طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة ، ففى
صحيح البخارى ومسلم عن ابى سعيد الخدرى رضى الله عنه قال " جاءت امرأة
الى رسول الله صلى الله عليه وسلم فقالت يارسول الله ذهب الرجــــال
بحديثك فأجعل لنا من نفسك يوماً نأتيك فيه تعلمنا مما علمك الله
فقال " اجتمعن فى يوم كذا وكذا فى مكان كذا فاجتمعن فأتاهن فعلمهن
فأتاهن فعلمهن مما علمة الله .

ويجب ان تعلم المرأة كل مايتوافق مع طبيعتها ومايعدها لتكــــون
أما صالحة نافعة تسهم فى تربية ابناءها تربية اسلامية لتعدهم ليكونوا

راجع : نور الدين عتر، ماذا عن المرأة ، الطبعة الرابعة ، دار الفكر، دمشق
١٤٠٢ هـ ، ص ١٣٧
، وهبى سليمان غاوجى ، المرأة المسلمة ، دار الفكر ، دمشق ، ١٤٠٢ هـ ، ص ١٨١
، سهيلة زين العابدين ، مسيرة المرأة السعودية الى أين ، الطبعة الثانية
الدار السعودية للنشر ، جدة ، ١٤٠٣ هـ ، ص ٢٣ .
، العميد الركن محمد ضاهر وتر ، مكانة المرأة فى الشؤون الادارية
والبطولات القتالية ، مؤسسة الرسالة ، بيروت ، ١٩٧٩ ، ص ٢٤٥ .
، محمد على البار ، عمل المرأة فى الميزان ، الطبعة الثانية ، الدار
السعودية للنشر والتوزيع ، جدة ، ١٤٠٤ هـ ، ص ٢٠٧ .

اعضاء نافعين فى مجتمع وطنهم ، لذا كان لابد من مراعاة مايلى فى

تعليم المرأة :-

- (١) ان يكون تعليم المرأة منفصل عن تعليم الرجال منعا لحدوث الاختلاط
- (٢) الاهتمام بالمواد الدينية وجعلها فى مقدمة العلوم التى تدرسها المرأة ليكون تأثيرها بالعلوم الشرعية أقوى .
- (٣) أن تدرس المرأة مكانتها فى الاسلام وتقارنها بالديانات الاخرى
- (٤) ان تدرس المواد التى تساعد على كفايتها للاهتمام باسرة وتربية الابناء .
- (٥) ان يخصص لها من الدروس مايساعدها على ادارة شئون بيتها مثل علم التغذية والتمريض . (١)

اضافة الى العلوم الاخرى التى تساعد على تعليم بنات جنسها حيث أن الاسلام وهو يحث المرأة على التعليم يريد منها ان تتعلم كل ماتستطيع أن تعلمه بدورها لمثيلاتها من النساء ، فتتفح به بنات جنسها كالمطرب النسائى ، وطب الاطفال والتمريض والتوليد والتدريس فى معاهد البنات وادارة هذه المدارس النسائية حيث تؤدى خدمة انسانية ووظيفة نافعة من ناحية وحيث تؤمن فتنتها والفتنة بها من ناحية اخرى اذ تؤدى عملها

(١) راجع ، محمد على البار : مرجع سابق ، ص ٢١٥ .

، وهبى سليمان غاوجى ، مرجع سابق ، ص ١٩٥ .

فى محيط نساءى خاص (١)

" ويذكر غاوجى انه لابد من توجه بعضهن الى متابعة الدراسة العالية
كى يخرجن قابلات ممرضات للنساء - دون الرجال- طبيبات للنساء ، كذلك
معلمات ومدرسات يعلمن فى المدارس التى تنشأ لهن ويكن التعليم فيها مونثا
قدر الامكان (٢)

بـهـذا يتم توجيه المرأة فى التعليم الوجهة التى تتناسب
مع طبيعتها وفطرتها ولتعددها لتكون أما صالحا تسعى الى تربية اولادها
وبنات جنسها تربية اسلامية .

وترى الباحثة ان هذا الاتجاه هو الذى تنتجه المملكة العربية
السعودية فى سياستها التوظيفية للنساء محافظة بذلك على كرامة المرأة
ومكانتها فى المجتمع . فمن الاعمال التى مارستها المرأة العمل فى قطاع
التعليم - عضوات فى هيئة التدريس واداريات ايضا وفى بعض الوزارات
والمؤسسات التربوية - هذا ومن المتوقع أن تدخل المرأة السعودية مجموعة
من الاعمال التى لاتتعارض مع الاداب الاسلامية وذلك حسب ما أوردتة بعض
الدراسات منها دراسة عائشة الحسينى فى بحث لها أوضحت فيه نتائـج
المقابلات الاستطلاعية التى أجريتها مع العينة المختارة من القيادات
النسائية من المجالات التى ستعمل فيها المرأة السعودية فى الاجل القصير .

(١) احمد محمد محمد جمال: مكانك تحمدى، الطبعة الرابعة، تهامة ، حدة ١٤٠١هـ، ص ٣٩.

(٢) وهبى سليمان غاوجى ، مرجع سابق .

"أولاً: جميع الجهات الحكومية والقطاع العام الاقصادى الذى يكون للمرأة صلة به ستدعو الحاجة العملية ومقتضيات تسيير وحسن أداء الخدمات العاملة الى الاتجاه الى انشاء قسم خاص للسيدات وعلى الأخص :

- وزارة العدل : الاحوال الشخصية بالمحاكم .
- وزارة الشؤون البلدية والقروية : صوك الملكية وماشابهها من الشؤون البلدية .
- وزارة الداخلية : الخدمات الخاصة بالجوازات والأحوال المدنية .
- وزارة الكهرباء : خدمات الاشتراكات والفواتير الخاصة بالكهرباء .
- وزارة البرق والهاتف: خدمات الاشتراكات والفواتير
- وزارة الشؤون الاجتماعية : خدمات الضمان الاجتماعى والتقاعد والمعاشات .
- الخطوط السعودية : خدمات الركاب " (١)

وفي بحث لثريا الدباغ حددت فيه امكانية دخول الطاقات النسائية لمجالات عديدة منها :

(١) عائشة الحسينى ، التخطيط للاحتياجات من الكفاءات الادارية النسائية في المملكة العربية السعودية ، دراسة نظرية ميدانية مقدمة الى المؤتمر الاقليمى الثالث للمرأة في الخليج والجزيرة العربية ، ابو ظبى ، ١٤٠٤ هـ ، ص ٢٦ .

- ١- العمل في المختبرات وتحليل العينات في حقول الكيمياء والاحياء والجيولوجيا والابحاث الصحية .
- ٢- العمل في اعداد الدراسات الاحصائية في الحقول المختلفــــــــــــــــة
- ٣- المساعدة الفنيه ومنها الحاسب الآلي .
- ٤- العمل في المجالات الادارية الفنيه في الموءسسات المختمــــــــــــــــة بالنساء مثل مدارس وكليات البنات والبنوك النسائية وأقسام النساء في المستشفيات وغيرها. (١)

ومن ضمن ماذكر في هذا المجال ماكتبه ابراهيم نتو :

أن هناك مالا يقل عن عشرين مهنة للمرأة يمكنها العمل فيها منها مايلي:-

- ١- العمل في علم التجميل المنزلى - الديكور -
- ٢- البرمجة في مجال الكمبيوتر .
- ٣- التحليل في المختبرات الطبية .
- ٤- تخطيط القلب والدماغ والصيدلة . (٢)

بينما ترى الباحثة أن المرأة باستطاعتها العمل في أى مجال

وأى نوع من الاعمال التى تناسب مع قدراتها وطاقاتها طالــــــــــــــــما أن ذلك لا يخالف مبادئ الشريعة الاسلامية .

(١) راجع ، شريا العريض الدباغ ، دور المرأة السعودية في التنمية ، مكتبة وزارة التخطيط ، الرياض ، بحث غير منشور ، ص ٢١ .

(٢) راجع ، ابراهيم عباس نتو ، افكار تربوية ، تهامه ، جدة ،



هذا ويعتبر قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية من أكبر القطاعات المستفيدة من عمل المرأة " إذ ان هناك مايساوى ٨٠٪ من جملة السعوديات ممن يعملن في الوظائف التعليمية " (١).

معلمة	٢٦٨٧٦	١٤٠٠ - ١٤٠١ هـ
معلمة	٥٠٥٢٧	١٤٠٥ - ١٤٠٦ هـ
معلمة" (٢)	٥٢٤٤٥	١٤٠٦ - ١٤٠٧ هـ

أهمية البحث :

للادارة التعليمية دور كبير في تحقيق الاهداف التربوية ويتوقف نجاحها بدرجة كبيرة على مدى مايحيط بها من مشكلات تعرق مسيرتها التربوية ، فكلما كانت الادارة التعليمية تعمل في مناخ تربوى خال من المشاكل انعكس ذلك على العملية التربوية .

ولأهمية دور الادارة التعليمية في العملية التربوية كان لابد من الاهتمام بها باعادة النظر في اساليب العمل والتنظيم المستخدم

(١) مكتب التربية العربى لدول الخليج ، دراسة عن تطور التعليم وفرص العمل المتاحة في منطقة الخليج العربى، الرياض ، ١٤٠٣ هـ، ص ١٣٣ .

(٢) الرئاسة العامة لتعليم البنات ، الادارة العامة للبحوث التربوية، قسم الأحصاء- تعليم البنات بين الماضى والحاضر - ١٣٨٠ هـ - ١٤٠٨ هـ

في الادارات التعليمية للمناطق والادارات المدرسيه بما يحقق الاهداف التربوية المنشوده .

ويتناول هذا البحث حصر أهم المشكلات التي تواجهها الادارات المدرسية مع الادارة التعليمية لمنطقة مكة المكرمة التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات التي جزأتها الباحثة الى جزئين .

أولا : مشكلات ظهرت للباحثة من خلال اجراء مقابلات شخصية مع بعض من مديرات المدارس والتي امكن للباحثة حصرها فيما يلي :

- ١- محدودية صلاحية المديرية في اتخاذ معظم القرارات .
- ٢- صعوبة الاتصال بالجهات المسؤولة حيث تقضى مديرة المدرسة معظم وقتها في الاتصال هاتفيا بالاقسام المختلفة بالادارة التعليمية للمنطقة لمتابعة احتياجات المدرسة بالاضافة الى رفع الخطابات الرسمية الأمر الذى يشغلها عن معظم مهامها التربويه .
- ٣- استخدام الادارة التعليمية للاسلوب المركزى في التعامل مع الادارات المدرسية مما لايشجع على الاستقلال الذاتى في العمل الادارى .
- ٤- ان الاسلوب المتبع في تلبية الاحتياجات المدرسية لم يتطور بتطور وظائف الادارة* .

* انظر ملحق رقم (١) ، ص ٩١ .

ثانيا : مشكلات أمكن للباحثة حصرها من خلال دراسات سابقة . (١)

تحديد مشكلة البحث :

ان هذه الدراسة الحالية تهدف الى البحث في المشكلات التى تواجه الادارة المدرسية مع الادارة التعليمية من خلال الدراسات السابقة ومن واقع معايشة الباحثة ومن ثم اقتراح النموذج التنظيمي النسائي لادارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة الذى تأمل الباحثة ان يسهم في الحد من هذه المشكلات .

فرضية البحث :

تنطلق فرضية البحث من الفرض التالي : ان هناك العديد من المشكلات الادارية التى تواجهها الادارات المدرسية مع الادارة التعليمية لمنطقة مكة المكرمة للبنات في ظل الوضع الحالى ومارصده كثير من الدراسات السابقة بالاضافة الى ماتوصلت اليه الباحثة من خلال عملها في احدى مدارس الرئاسة العامة لتعليم البنات .
وبناء على وجود هذه المشكلات سيتم تبني نموذج تنظيمى مقترح للادارة التعليمية لمنطقة مكة المكرمة بحيث تكون جميع كوادرة من الهيئة النسائية .

(١) أنظر فصل الدراسات السابقة .

تساؤلات البحث :

من العرض السابق للمشكلة ترى الباحثة امكانية الاجابة عن التساؤل التالي : ماجسدوى احلال جهاز ادارى نسائي كادارة وسطى للادارة التعليمية بمنطقة مكة المكرمة للبنات للحد من بعض المشكلات القائمة وتفادى تفاقمها بين هذه الادارات والادارات المدرسية ؟

حدود البحث :

تعرض البحث لدراسة أنواع المشكلات التى تواجه الادارات المدرسية مع ادارت التعليم بمنطقة مكة المكرمة التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات وذلك للفترة الزمنية المحدده ببداية عام ١٤٠٠-١٤٠٧هـ وذلك في محاولة لوضع نموذج ادارى نسائي مقترح لها.

منهج البحث وادواته :

حاولت الباحثة جمع المعلومات عن بعض المشكلات التى تواجهها الادارات المدرسية مع ادارة تعليم المنطقة بالاضافة الى تحليل الهيكل التنظيمى الحالى لادارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة والمهام الوظيفية لهذه الادارات التعليمية مستخدمة في ذلك المنهج الوصفى التحليلى الذى سيكون من اقرب المناهج لمعالجة مثل هذا النوع من الابحاث اضافة الى استعانتها بالادوات التالىه :

- ١- المقابلات الشخصية مع بعض مديرات وموجهات المدارس بمنطقة مكة المكرمة .

- ٢- المقابلات مع المسئولتان عن النموذجان الإداريان اللذان
تعرفت لهما الباحثة في بحثها .
- ٣- محادثة هاتفية مع المشرف على التعليم العام بمنطقة مكة
المكرمة . اضافة الى الاستعانة ببعض الابحاث والمؤتمرات
والدوريات والنشرات الخاصة بمشاكل عمل المرأة الادارى .

مصطلحات البحث :

- ١- الادارة العليا : الهيئة المشرفة على تعليم البنات وهي
الرئاسة العامة لتعليم البنات ومقرها
الرياض .
- ٢- الادارة الوسطى : الادارة التعليمية للمنطقة .
- ٣- الادارة التنفيذية : الادارات المدرسية لجميع مراحل
التعليم العام .

خطة البحث :

من العرض السابق يتضح لنا أهمية الادارة التعليمية من
حيث كونها المنطلق الاساسي الذي نبدأ به تحقيق اهدافنا التربوية
لذا فان هذا البحث اشتمل على جزئين احدهما نظري ويتكون من :
الفصل الأول : وهو يهتم بتحديد المشكلة واهميتها وحدودها
وتساوئولاتها ومنهج الدراسة والادوات المستخدمة
الفصل الثاني : يهتم بعرض نماذج من الدراسات النظرية
والميدانية السابقة والتي تعالج مشكلات عمل

المرأة الادارى عموما وبصفة خاصة عملها في الادارات
المدرسية .

أما الجزء التحليلى فهو ما اشتمل عليه :

الفصل الثالث : حيث يهتم هذا الفصل بعرض نموذجين ناجحين لادارات
نسائيه مستقلة استقلالاً جزئياً عن ادارات - الرجال -
وذلك لتوضيح مدى قدرة المرأة على ادارة مشمل
هذه الادارات والتطلع الى اداراتها لموءسساتنا
التربوية في الادارات التعليمية الوسطى .

الفصل الرابع : يتكون من جزئين احدهما نظرى وهو الخاص بدراسة
التنظيم وانواعه ومراحله للاستفادة منه في تحليل
الهيكل التنظيمى الحالى لادارة التعليم وبالتالي
اجراء دراسة ميدانية لتحديد نوع وحجم الهيكل
التنظيمى المقترح .

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

تعتبر الإدارة التعليمية نوع من الإدارة العامة حيث تهتم بالتعليم كوسيلة أساسية لتحقيق أهداف المجتمع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.. ويمكن تعريف الإدارة التعليمية " بأنها الكيفية التي يدار بها التعليم في دولة ما وفقا لايدولوجية المجتمع واوضاعه والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه حتى تتحقق الاهداف المرجوة من التعليم نتيجة لتنفيذ السياسة المرسومة". (١)

وتتوقف قدرة التعليم في تحقيق الاهداف على ادارته حيث ان ادارة التعليم هي الطريق الى تحقيق الاهداف . ويعتبر العنصر البشري هو المحور الاساسي الذي تقوم عليه الادارة التعليمية ومايستلزم ذلك العنصر من امكانيات وموارد ماله وهي تمثل المحور الثاني لذا فان الادارة التعليمية تتطلع بالعديد من نوعيات العمل في سبيل اتمامها لمهمتها سواء كان ذلك داخل الادارة نفسها بمختلف مستوياتها الادارية المختلفة أو خارجها - أى على نطاق الادارة التعليمية للمناطق وادارات المدارس - وفي كل مستوى من المستويات الادارة المختلفة لادارة التعليم يفوم المسئول - المدير - بعدة خطوات بهدف تحقيق خدمة معينة

(١) عرفات عبدالعزيز سليمان ، استراتيجية الادارة في التعليم " دراسة تحليلية مقارنة " مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة

يترتب عليها بالتالى تحقيق الأهداف العامة والخاصة التى انشئت وتكونت من أجلها هذه الإدارة الذى يليها بالتالى تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها وكيفية التنفيذ ومتى يتم هذا التنفيذ كل هذا يتم عن طريق ما يسمى بعملية التنظيم حيث يمثل جميع الأنشطة التى يقوم بها المدير لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وقد للخطة الموضوعه وفي ذلك يرى أحد علماء الإدارة - موني - فى - كتاب حمدى على - أن هناك مجموعة من المبادئ تحكم عملية التنظيم وهى : التنسيق وذلك لربط الأعمال ببعضها البعض فى اطار متكامل وذلك للاستفادة من مبدأ التخصص فى تقسيم الاعمال ومبدأ التدرج الوظيفى ويتفرع من هذا المبدأ وظيفتان هما :

- ١- تحديد المسئوليات الواجبات والأعمال للأفراد وهذه الوظيفة مرتبطة كما ذكر بمبدأ تقسيم العمل الإدارى والتنسيق الوظيفى بين العاملين فى المؤسسة .
- ٢- تفويض السلطات للعاملين فى المؤسسة وهذه الوظيفة مرتبطة بمبدأ السلطة والقيادة فىرى - موني - أن السلطة تنبع من أعلى وان الرؤساء يفوضون سلطاتهم الى العاملين معهم .

أما مبدأ القيادة فهو ربط السلطة بالأشخاص وهم القادة ويقوم القائد بتفويض سلطاته أو جزء منها الى تابعيه مما يساعد على تنفيذ الأعمال ولكي تكون القيادة ناجحة لابد أن تعتمد على استطلاع آراء الآخرين فيما يعرض لها ونجد أن ذلك يتجلى بسهولة فى الإدارة التعليمية حيث ان كل قسم أو وحدة يتضمن رؤساء وهؤلاء الرؤساء مع المدير يمكن أن يمثلوا قيادة جماعية ليس فى مستوى إدارى واحد وانما على كافة المستويات الإدارية وبالتالى يمكن الوصول السليم اتخاذ قرار رشيد .

وتلعب العلاقات الانسانية دور كبير في نجاح القيادة حيث يتعاون الجميع لتحقيق الأهداف المحددة وبذلك يصبح كل فرد داخل الادارة مسئول عنها مما يساعد على البعد عن الأساليب الروتينية فـي العمل الا أنه ينبغي أن لاتبالغ في صور العلاقات الانسانية حتى لايتسرب اليها عامل المجالات على حساب العمل. (١)

ومن أهم الوسائل التي تعمل على وجود تلك العلاقات الانسانية هو الاتصال حيث يعرف بأنه " العملية التي تشمل نقل أو توصيل رسالة أو اشارة أو رمز منطوقة أو مكتوبة أو مصورة أو مرمزه من (الرمز) من مصدر معين الى شخص معين أو جماعة بواسطة وسيلة أو اكثر من وسائل الاتصال عبر قنوات محددة " (٢) ويعنى الاتصال فـي الادارة التربوية نقل وتبادل المعلومات والحقائق التربوية والتعليمية لتحقيق أهداف محددة . وحيث أن الادارة في تعريفها العام ماهي الا مجموعة من العمليات المتكاملة في مستوياتها الادارية الثلاث لتحقيق الاهداف التربوية المنشوده ، وهذه العمليات لاتتم الا بوجود العنصر البشري الذي يعتبر الدعامة الرئيسية والهامة في الادارة التربوية الذي يتم به تنفيذ الأعمال وبالتالي تحقيق الأهداف .

لذلك فان وجود العنصر البشري في الادارة يوعدي بالضرورة الى وجود عملية الاتصال لتبادل المعلومات والآراء والتي تعتبر من أهم عوامل نجاح أو فشل الادارة التربوية

(١) راجع ، حمدي فؤاد على ، التنظيم والادارة الحديثة " الاصول

العلمية والعملية " مكتبة دار النهضة ، بيروت ، ١٩٨١م ، ص ٤١

(٢) احمد عبد الباقي بستان ، حسن جميل طه ، مدخل الى الادارة التربوية

دار القلم ، الكويت ، ١٤٠٣هـ ، ص ١٠٥

حيث ان وجود الاتصال بالطرق السليمة يتيح الفرصة لتبادل ومناقشة الآراء والمشكلات والخبرات وتوجيه نشاط الافراد العاملين نحو انجاز الاعمال وتحقيق الاهداف .

ويمكن تحديد نوعين من انواع الاتصالات :

- ١- الاتصالات الرسمية وهي عمليات واساليب الاتصال التي تنقل التعليمات والرغبات بين المستويات الادارية المختلفة .
- ٢- الاتصالات غير الرسمية وهي التي تعتمد على وجود العلاقات الانسانية بين عناصر الادارة على كافة المستويات الادارية . وهناك عدة مميزات للاتصال المتبادل سواء ما كان منها رسمي أو غير رسمي بين المستويات الادارية وهي:

١- ان الاتصال المتبادل اكثر فاعليه ودقة من الاتصال وحيث الاتجاه .

٢- في الاتصال المتبادل يميل المستقبل او المستقبلون الى ان يكونوا أكثر اقتناعا بصحة احكامهم وآرائهم .

٣- يضمن الاتصال المتبادل تنمية مشاعر الرضا لدى المستقبلين والمرسلين كما يضمن التقليل من الشعور بالسخط او الاحباط .

وهناك عدة وسائل للاتصال وتبادل المعلومات المتبعه في الادارة التربوية منها :-

- * المقابلات الشفهيه .
- * الاتصالات المكتوبه وتشمل " القرارات والتعليمات "
- * المجالس التربوية .

- ✳ اللجان التربوية .
- ✳ وسائط الاعلام . (١)

لذا فان الباحثة عمدت الى جمع دراسات سابقة تعرضت للمفاهيم السابقة الذكر والخاصة بالادارة ومن تلك الدراسات التي امكن الحصول عليها في الفترة الزمنية المحدده للبحث مايلي :

- ١- دراسة علويه معاجينى .
- ٢- دراسة عائشه الحسينى .
- ٣- دراسة فاطمه عريف .

اضافة الى الاستعانة ببعض الدوريات والتي عالجت مشكلات عمل المـــــرآه الادارى في المملكة ، ومن ضمن هذه الدراسات التي استعانت بها الباحثة دراسة رسمية خليل وهي خارجة عن الفترة الزمنية للبحث انـــــما تم عرضها للتثبيت من استمرارية المشاكل لفترة سابقة عن فترة البحث الحالى ، والابحاث السابقة .

والجدير بالذكر في هذا البحث ان هناك العديد من الدراسات الخاصة بمجال عمل المرأة الادارى والمشكلات التي تواجهها فـــــي عملها ويأتي الغرض من عرض هذه الدراسات في هذا المجال بهدف :

- ١- التعرف على أهم المشكلات التي تواجهها المرأة السعوديه

(١) راجع ، احمد عبدالباقي بستان ، مرجع سابق ، ص ١١٤ - ١١٨ ، محمد منير مرسي ، الادارة التعليمية ، اصولها وتطبيقاتها ، ط ٢ ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٧٧ هـ ، ص ١١٦ - ١١٨ .

- في عملها الإداري عامة وبصفة خاصة عملها الإداري في المدارس .
- ٢- التعرف على الحلول المقترحة في تلك الدراسات .
- ٣- معرفة مدى فعالية تلك الحلول المقترحة على مدى سنوات الدراسات السابقة المختلفة .
- ٤- الاستفادة من تلك الحلول في اقتراح وضع النموذج التنظيمي الذي تقترحه الباحثة .

دراسة علويه معاجيني : (١)

- حول التعرف على بعض مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس المتوسطة بمنطقة مكة المكرمة حيث قسمت المشكلات الى نوعين :
- ١- مشكلات خارجية (أي من البيئة الخارجية والمحيطــــــــــــــــة بالمدرسة) .
- ٢- مشكلات داخلية (أي من داخل الموءسسة التربوية) .
- ومن أهم المشكلات الخارجية والتي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية ماتخص الإدارة المدرسية والإدارة التعليميــــــــــــــــة حيث ظهر العديد من المشكلات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس بنسب مختلفة والتي يمكن حصرها فيما يلي :

(١) علويه حسن معاجيني ، دراسة تحليلية لبعض مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس المتوسطة بمنطقة مكة المكرمة ، بحث غير منشور ، جزء من متطلبات الماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ١٤٠١هـ - ١٤٠٢هـ .

(١) ترى بعض المديرات والمديرون ان الجهات التعليمية لاتوافق على الآراء والمقترحات التي يقدمها بعض المديرين والمديرات .

(٢) قرر بعض المديرين والمديرات ان الادارة التعليمية تطالبهم بتنفيذ اللوائح والقرارات بكل دقة وهذا دليل على استخدام مبدأ المركزية البحتة في التعامل مع الادارات المدرسية . وتظهر نسبة ارتفاع تنفيذ القرارات دون مناقشة من قبل مديرات المدارس بنسبة بلغت ٥٠٪ بينما تحملت نسبة البنين على ٣٠٪ وهذا يدل على تمكن مديري المدارس من اقناع الجهات المسئولة بوجهات نظرهم بالاضافة الى سهولة تعاملهم مع الجهات المسئولة ، أما بالنسبة للمديرات فنلاحظ أن هناك صعوبة في المناقشة بينهن وبين الجهات المسئولة .

(٣) أفاد بعض المديرين والمديرات انهم يعانون من نقص في وسائل الاتصال بينهم وبين الجهات المسئولة .

(٤) هناك تعثر كبير في المكاتبات والمراسلات بين الادارة الادارة التعليمية والادارة المدرسية مما يوءدى بسدوره الى تأخر العملية التربوية والتعليمية .

وظهر ارتفاع النسبة لدى البنات ٣٩٪ بينما ظهر انخفاض في قسم البنين بنسبة ١٧٪ وقد أرجعت الباحثة ذلك الى صعوبة تعامل النساء مع الرجال أو عدم وجود

المراسلين اللذين يقومون بنقل المراسلات والقرارات الى
المدارس .

- (٥) ان للروتين اثرا كبيرا في تعطيل العملية التربوية وتعطيل
الرسائل والمكاتبات وغالبا مما يوعدى ذلك الى نتائج
فادحة في تعطيل سير العملية التعليمية على وجهها
حيث بلغت النسبة في مدارس البنات ٦١٪ .

وقد كانت مقترحات البحث مايلي :

- (١) الاهتمام بالاتصالات الصاعده (من الادارة المدرسية والجهات
المسؤولة) . وأن يكون هناك اتصال مباشر مع هيئـة
الادارة التعليمية العليا .
- (٢) الحد من الروتين وخاصة في الاعمال الادارية عند تنفيذ
اللوائح والقرارات .
- (٣) لابد من توفر المرونة عند تنفيذ اللوائح والقرارات .

دراسة عائشة الحسينى : (١)

حول التنمية الادارية للمرأة العاملة في المملكة العربية
السعودية على ضوء ماهو واقع وكائن فعلا في مجتمعنا السعودى ذكرت

(١) عائشة الحسينى، المرأة والتنمية الادارية في المملكة العربية
السعودية، بحث مقدم الى المؤتمر الاقليمي الثانى للمرأة في
الخليج والجزيرة العربية، الكويت، ٢٨-٣١ مارس ١٩٨١م، ص ٤٣٠

فيه أهم المجالات التي عملت فيها المرأة السعودية مع نظرة للواقع الفعلى لعمل المرأة وما تقدمه من خدمات من حيث الكم والكيف . وفي رأى عائشة أن عجز المرأة السعودية حتى الآن عن ان تشارك في التنمية بما يناسب وزنها العدى وفرص العلم والعمل المتاحة لها يمكن ارجاعه الى :

- ١- انخفاض الدافعية للعمل عند المرأة السعودية .
- ٢- نظرة المجتمع المتحفظة تجاه خروج المرأة للعمل .

أما من حيث الكيف فان جميع المجالات التي تساهم المرأة السعودية بالعمل بها وتشرف عليها أما كليا أو جزئيا وجد أنها تعاني نقصا شديدا في الأجهزة الادارية والتدريب عليها كذلك النظم المحاسبية والمالية ونظم الاشراف الادارى والقانوني بالاضافة الى نظم توصيف الوظائف ويعزو ذلك الى :

- ١- حداثة عمل المرأة السعودية وعدم توفر الخبرات اللازمة لتحمل أعباء هذه الاعمال خصوصا بعد قرار الدولة بسعودة جميع الوظائف الادارية .

- ٢- وجود هيئة ادارية عليا من الرجال تشرف على مجالات عمل المرأة ويتم الاتصال بها هاتفيا وتمثل المرجع الرئيسي لهن مثل الرئيس العام لتعليم البنات ومديري الجامعات وعمداء الكليات ومديري المستشفيات وهذا يشكل سببا من أسباب عرقلة تقدم العمل الادارى للمرأة .

ولهذا السبب تواجه مجالات عمل المرأة من الناحية الادارية عدة عقبات منها :

- أ - الرئيس المسئول لا يمكنه تقدير الموقف الذى تواجهه المرأة من صعوبات في تنفيذ بعض اللوائح .
- ب - عدم تواجد الرئيس المسئول في مكان العمل لملاحظة ومباشرة جميع الاعمال مما يجعل من الصعوبة بمكان تتبع المشكلات التى تقع أو القيام بالعملية التوجيهية على الوجه الأكمل .
- ج - عدم تقدير الرئيس المسئول لظروف المرأة على الرغم من ان ظروفها تختلف عن ظروف الرجل وذلك نظرا لازدواجية دورها في البيت والعمل .
- د - اعتماد المرأة على اعمال الرجل التى يقدمها لها من الجهاز الادارى الرئيسى مثل الاعمال المحاسبية والقانونية والمالية مما يجعل المرأة تجهل مثل هذه الأعمال وتظل عالقة على الرجل ليوعدى لها هذا الجزء من العمل فـ جهازها النسائي من دافع الاتكالية .

دراسة رسمية خليل : (١)

وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على المشكلات التى تواجه المرأة السعودية في مجال العمل الادارى حيث اختارت الباحثة في بحثها عينة عشوائية مكونة من (٤٦٣) امرأة سعودية في مجال العمل الادارى

(١) رسمية على خليل : المرأة والعمل مع الاشارة الى دراسة ميدانية لمشكلات المرأة السعودية في العمل الادارى ، بحث مقدم الي مجلة الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبدالعزيز ، جدة ، العدد التاسع ، رجب ، ١٣٩٩هـ ، ص ٢١٥ .

في جميع القطاعات النسائية بما فيها قطاع التعليم العام بالإضافة الى التفتيش النسوي، وقد أسفر البحث عن عدة نتائج منها:

- ١- ان المرأة تعمل أكثر من الرجل في العمل المماثل لكـي تحظى بالاعتراف والتقدير الاجتماعي .
- ٢- نجحت في عملها الإداري وزيادة ثقافتها الإدارية .
- ٣- النساء يفضلن العمل تحت رئاسة نساء مثلهن .
- ٤- تعتقد المرأة أنها أكثر حماسا للعمل الإداري من الرجل

وقد قسمت المشكلات الى نوعين :-

- ١- مشكلات إدارية وتنظيمية .
- ٢- مشكلات نفسية واجتماعية .

ومن المشكلات الإدارية والتنظيمية :

- ١- صعوبة التنسيق والاتصال بينها وبين الإدارات المساعدة .
- ٢- أسس التنظيم التي ترسم أكثر ملائمة للرجال منها ————— للنساء .

وقد أورد في الاستفتاء الذي قامت به رسميه خليل آراء ومقترحات منها :-

- ١- الإدارية مقيدة بالروتين مما يعرقل سير العمل في بعض الأحيان .
- ٢- تحتاج المرأة الإدارية الى تفويض السلطة والاقبال من مركزية السلطة حتى تقضى على الروتين .
- ٣- ضرورة الاستجابة لآراء المديرات (مديرات المدارس) لأن المديرة

أكثر معرفة بأحوال الطالبات لاحتكاكها اليومي بهن أكثر
من الإدارة العامة في الرئاسة العامة لتعليم البنات .

٤- عدم استقلال الإدارة النسائية كنية عن الرجال مما يودي الي
صعوبة الاتصال بين الرؤساء من الرجال والمرؤوسين من
النساء .

دراسة فاطمه عريف : (١)

عن المشكلات التي تعاني منها ادارات المدارس الثانوية
بمكة المكرمة وقد توصلت الباحثة من خلال دراستها الميدانية
والنظرية الى نتائج عديدة منها :-

(١) أن هناك تأخيرا في وصول بعض الكتب مع بداية العام
الدراسي تعاني منه جميع المدارس ومرجع ذلك عدم وجود
تنسيق بين الرئاسة والمدارس .

(٢) هناك سوء تنظيم في المدارس في توزيع الوسائل التعليمية
من قبل الرئاسة العامة لتعليم البنات .

(١) فاطمه عبدالله عريف ، مشكلات الإدارة في المرحلة الثانوية ،
بحث غير منشور ، جزء من متطلبات الماجستير ، كلية التربية ،
جامعة أم القرى ، ١٤٠٠هـ .

- (٣) يعتبر الهاتف أهم وسيلة من وسائل الاتصال بالنسبة لوضع مدارسنا وبالرغم من هذا هناك مدارس لا يوجد بها هاتف .
- (٤) هناك تقصير من جانب الرئاسة يتمثل في عدم تأمين وسيلة مواصلات خاصة بالمراسل لايصال البريد المدرسي .
- (٥) توجد صعوبة في الاتصال بالمسؤولين من الرجال وخاصة الاتصالات التي تحتاج الى المقابلة وجها لوجه .
- (٦) اختلفت الآراء بالنسبة لمدى تجاوب المسؤولين مع المديرات ولكن الأرجح ان التجاوب يتم بعد التعقيب المستمر .
- (٧) عند أخذ أى معلومات عن المدرسة تعتمد انمشفرة* عنى أقوال المديرية دون تكليف نفسها بالبحث والتقصي عن الحقائق .
- (٨) ان سوء التخطيط والتوزيع من قبل الرئاسة العامة لتعليم البنات ساهم في زيادة حدة مشكلة النقص في معلمات بعض التخصصات بالاضافة الى استغلال بعض المديرات للمعلمات في الاعمال الادارية لسد النقص في عدد الاداريات .

ومن ضمن مقترحات هذا البحث انشاء فرع نسائي للرئاسة العامة لتعليم البنات . وبالإضافة لما سبق ذكره تناولت جريدة عكاظ في لقاء مع عميدة كلية البنات بجدة - فائزه الدباغ - (١) أهم مشكلات المرأة العاملة حيث أوضحت فيه أنه بالرغم من نزول المرأة الى ميدان العمل منذ أكثر من عشرين عاما وحصولها على شهادات عليا الا أنها مازالت محرومة من بعض الصلاحيات التي تتيح لها ان تتحرك في ميدانها وتطور في عملها وتعالج المشكلات وتمارس الحلول حيث أن المسئوليات والقرارات والخطط والحلول تأتي من الجهاز الرجالي الذي يشرف دائما على عمل المرأة وهو الذي يقرر ويبث بينما النساء يعشن المشاكل ويتلمسن الحلول مما يشعرهن في كثير من المواقف انهن محرومات من اتخاذ القرار .

وقد استطرقت فائزه الدباغ ان هذا النظام الذي يسير في ظل عمل المرأة وهو العمل والمواجهة للنساء والاشراف للرجال يعوق العمل ويشتت الجهد ويبطئ التطور بالإضافة الى ان المرأة العاملة تعاني من عدم المرونة من بعض المسئوليات البعيدين عن المواجهة والعيش وسط المشكلات وعدم الاخذ بمقترحات وآراء النساء العاملات بالرغم من انها مبنية على الخبرة والتجربة الفعلية .

وقد أوردت هيا المنيع (٢) في مقالة لها عن ضرورة تحويل

(١) فائزه الدباغ ، أهم مشاكل المرأة العاملة ، لقاء في جريدة

عكاظ ، العدد ٦٣٣٣ ، الاحد ٣ محرم ، ١٤٠٤هـ ، ص ١٧ .

(٢) هيا المنيع ، في ضوء التنظيمات الجديدة للرئاسة العامة لتعليم

البنات ، مقالة في جريدة الرياض ، ٦١٠٨ ، جمادى الاخرة ،

١٤٠٥هـ ، ص ٩ .

ادارة تعليم المنطقة الى كوادرنسائية على ان يبقى البعض الآخر من ادارات تعليم المنطقة كما هو عليه مثل الادارة الهندسيه والمشاريع وما الى ذلك من الادارات الاخرى التي لا يستطيع القيام بها الا الرجال أما الادارات الاخرى فيتم تحويلها الى كوادرنسائية ليس لان هناك اعدادا من النساء القادرات على العطاء في هذا المجال بل أن هناك حاجة ملحة لتطوير تعليم البنات عن طريق النساء .

يتضح من خلال العرض السابق أن الواقع الإداري الذي تعاشه المرأة السعودية في مجال العمل الإداري عامة ومجال التعليم بصفة خاصة تميزه بالانفصال الإداري بين الإدارة الوسطى التي تمثلها هيئة من الرجال بالإضافة إلى الإدارة العليا بينما تمثل الإدارات التنفيذية (المدارس) هيئة من النساء . أدى ذلك إلى ظهور العديد من المشكلات التي تواجهها المرأة السعودية في عملها الإداري الحالي منها ما يتعلق بقضية التنظيم وبصعوبة الاتصال وعدم التنسيق الجيد بين الإدارتين وذلك لبعدها الإدارات التنفيذية عن الإدارة المخططة وعدم الوقوف على الواقع الفعلي للعمل وهذا ما أظهرته نتائج الدراسات السابقة .

وتعتبر هذه المشكلات في مجموعها إحدى الدعائم الرئيسية التي تستند عليها الدراسة الحالية والممثلة في اقتراح النموذج التنظيمي الإداري لإدارة تعليم المنطقة والذي تأمل فيه الباحث أن يسهم في القضاء على هذه المشكلات حيث أن العوامل التي تسببها الإدارة النسائية التعليميه المقترحة يمكنهن تحديد الصعوبات والمشكلات

التي تواجهها مديرات المدارس وذلك للاتصال المباشر بين الإدارتين ووقوف المسئولات عن الإدارة التعليمية عن كثب امام الواقع الحالـى ومتابعة كل ما يتم في الإدارات المدرسية اضافة انه لسهولة الاتصال - كما سبق ان ذكر - دوره في سرعة تنفيذ الاعمال وتلبية الاحتياجات المدرسية الذي يوعدى بدوره الى تحقيق الاهداف التربوية والتعليمية باعتبارها الجهة المسئولة عن تنفيذ برامج وخطط الإدارات التعليمية والتي هي جزء منها .

الفصل الثالث

نماذج من الادارات النسائية المستقلة

بعد استعراض أهم المشكلات التي تواجه الادارات المدرسية مع ادارة تعليم المنطقة والمشكلات التي تواجه الادارات المدرسية مع ادارة تعليم المنطقة والمشكلات التي تواجه عمل المرأة الاداري في المملكة العربية السعودية ، فان هذا الفصل يختص بدراسة نماذج من الادارات النسائية المستقلة اداريا عن ادارة الرجال ، بالرغم من الاختلاف بين الادارة التعليمية - من حيث كونها ادارة تربية والادارتين المستعان بها وهى :

- أولا : ادارة فرع البنك الاهلى التجارى - فرع السيدات بجده .
- ثانيا: ادارة مستشفى الدكتور صديقه بجده .

الا ان الباحثة هدفت من ذلك التعرف على قدرة المرأة على ادارة مؤسسات تربوية منفصلة انفصالا جزئيا عن ادارة - الرجال - وتوسيع دائرة عمل المرأة فى التعليم والذي يعتبر من أنسب القطاعات التي تعمل فيها المرأة مع عدم الغاء دور الرجل فى هذا القطاع .

هذا بالاضافة الى أن كلا من ادارة فرع البنك الاهلى ، وادارة مستشفى الدكتور صديقه تمثلها ادارة عليا من الرجال اضافة الى القطاع الذى تتبعه هاتين الادارتين ، الا ان الادارات التنفيذية هى ادارات نسائية .

وبذلك يتضح أن الاستعانة بهاتين الإدارتين فى هذه الدراسة ما هى الاستشهاد بانه لايمكن للمرأة مزاوله جميع الاعمال بعيدا عن مساهمة - الرجل - فيها وذلك نظرا لوضع المرأة فى المجتمعات المسلمة .

وهذا ماسعت اليه الباحثة فى جعل جزء من الاعمال الادارية فى ادارة تعليم البنات - الادارة الوسطى - ادارة نسائية بينما يظل الجزء الاخر يقوم به - الرجال - اضافة الى الادارة العليا فى الرياض .

أما الجزء الثانى من هذا الفصل فهو يهتم بدراسة مكتب التوجيه التربوى بمكة المكرمة باعتباره حلقة الوصل بين ادارة المدارس وادارة تعليم المنطقة وبالتالي التعرف على أهم الاسباب وراء المشكلات التى تعانيها ادارات المدارس مع ادارة تعليم المنطقة من وجهة نظر الموجهات الاداريات فى مكتب التوجيه التربوى .

أولا : ادارة فرع البنك الاهلى التجارى - فرع السيدات - جدة .

من مراجعة فرع البنك الاهلى التجارى للسيدات بجدة كنموذج لاحد الادارات النسائية فى المملكة العربية السعودية حيث كان الهدف الرئيسى الذى من أجله تم تخصيص فرعين من فروع البنك فى كل من الرياض وجدة لخدمة المرأة مصرفيا يتضح أن ذلك يرجع الى :-

(١) وجود العناصر النسائية المتعلمة التى يمكن تدريبها للقيام

باداء الخدمات المصرفية .

- (٢) تنمية استثمار المرأة لاموالها ومدخراتها .
- (٣) وجود نسبة من النساء السعوديات اللاتي يرغبن فى الحصول على الخدمات المصرفية من فروع الرجال .
- (٤) ممارسة المرأة لبعض الاعمال التجارية مثل بيع وشراء الاسهم
- (٥) تجنب مزاحمة المرأة لصفوف الرجال والوقوف فى انتظار دورها لتحصل على الخدمة البنكية المطلوبة. (١)

كل هذه العوامل ساعدت على تبنى فكرة انشاء فروع نسائية للبنك الاهلى التجارى والتي تعتبر فروعاً متكاملة مثل أى فرع من فروع الرجال لها ميزانياتها وحساباتها وتودى خدمات كاملة سواء مباشرة بواسطتها او بالتكامل عن طريق شبكة فروع البنك الاهلى الاخرى .

والفروع النسائية ادارات متملة بالتسلسل الادارى الموجود فى البنك حيث أن الهيكل التنظيمى فى اطاره العام يتكون من :-

(١) الادارة العليا : اللجنة الادارية ونواب المدير العام .

(٢) الادارة الوسطى : مساعدى المدير العام ومساعدى نواب المدير العام ومديرى الادارات .

(١) البنك الاهلى التجارى ، ادارة العلاقات العامة ، الرياض .

٣- الادارة التنفيذية : مدراء الفروع وروءساء الاقسام .
وتتميز ادارة فروع السيدات كاحد الادارات التنفيذية بتقديم خدمات سبق تحديدها ودراستها وتخطيطها ووضع الضوابط لها من قبل الادارة العليا وهي موحدته لجميع الفروع بما فيها فروع السيدات مع اختلاف نوع الخدمات التي يقدمها الفرع باختلاف حجمة وكل هذا وضوع صلاحيات مقننه لسير العمل في ادارة الفرع لايمكن تجاوزها الا بالرجوع الى الادارة الاقليمية التابع لها الفرع . وهذه الصلاحيات الموزعة على الافراد العاملين به تمكن كل فرد من اداء الواجبات الموكولة اليه وفقا للائحة داخلية تنظمها مديرة الفرع حسب احتياجات كل قسم من الموظفين .

ولصغر حجم فروع السيدات وقللة عدد المرؤوسات ومحدودية العمليات التي يقدمها الفرع أدى ذلك الى تمركز عمليات اصدار التعليمات والقرارات والاشراف والرقابة على ادارته الفرع في يد المديرة التي يتم اتصالها بالادارة الاقليمية التابع لها الفرع وهي حلقة الاتصال بين الادارة الاقليمية وادارة الفرع حيث تعطى التعليمات من الادارة العليا الى الادارة الاقليمية الى ادارة الفرع وتستلم الاجابات في شكل مكتوب سواء في خطابات أو برقيات أو توكسات أو على اجهزة نقل الخطابات المكتوبة (الفاكسملي).

الا أنه في حالات استثنائية يتم اتصال ادارة الفرع بالادارة العليا تحت اشعار الادارة الاقليمية مما يسهم في وجود سلسلة من الاتصالات بين الروءساء والمرؤوسين ويرجع عدم توفر الاتصال

المباشر في صورة اجتماعات الى الاطار الاسلامي الذى يحكم عمل المـرأة
الا أن تعدد صور الاتصال والتجاوب السريع بين الادارات التنفيذية
والاقليمية واستقلال ادارة الفرع بادارتها اسهم في التغلب على هذا
الامر .

وهناك شبكة من الاتصالات التصاعدية والتنازلية بين الرئيسات
في الفرع ومروءوساتهن وبين مديرة الفرع وهذه الاتصالات المباشرة تسهم
في سرعة انجاز الاعمال لممارسة صور عديدة من الاتصال.*

ويتضح من خلال الهيكل التنظيمى (شكل رقم ١) المرفق
لادارة البنك انه يمثل أحد نماذج التنظيم الرأسي والذى تعتبر فيه
مديرة الفرع هي المسئولة المباشرة عن جميع العمليات التى تتم
داخل الفرع بينما تختص رئيسة كل قسم بالاشراف على نوع محدد من
الخدمات التى يقدمها الفرع منها ماهو ادارى ومنها ماهو محاسبي مما
يعمل على تحرك السلطة رأسيًا من أعلى التنظيم الى ادناه الذى يؤدى
بدوره الى حصر السلطات بأنواعها في يد المديرة بينما يتيح لها
الاشراف الكامل على كافة الاعمال .

* مقابلة شخصية مع مديرة فرع البنك الاهلى للسيدات بجدة في يوم

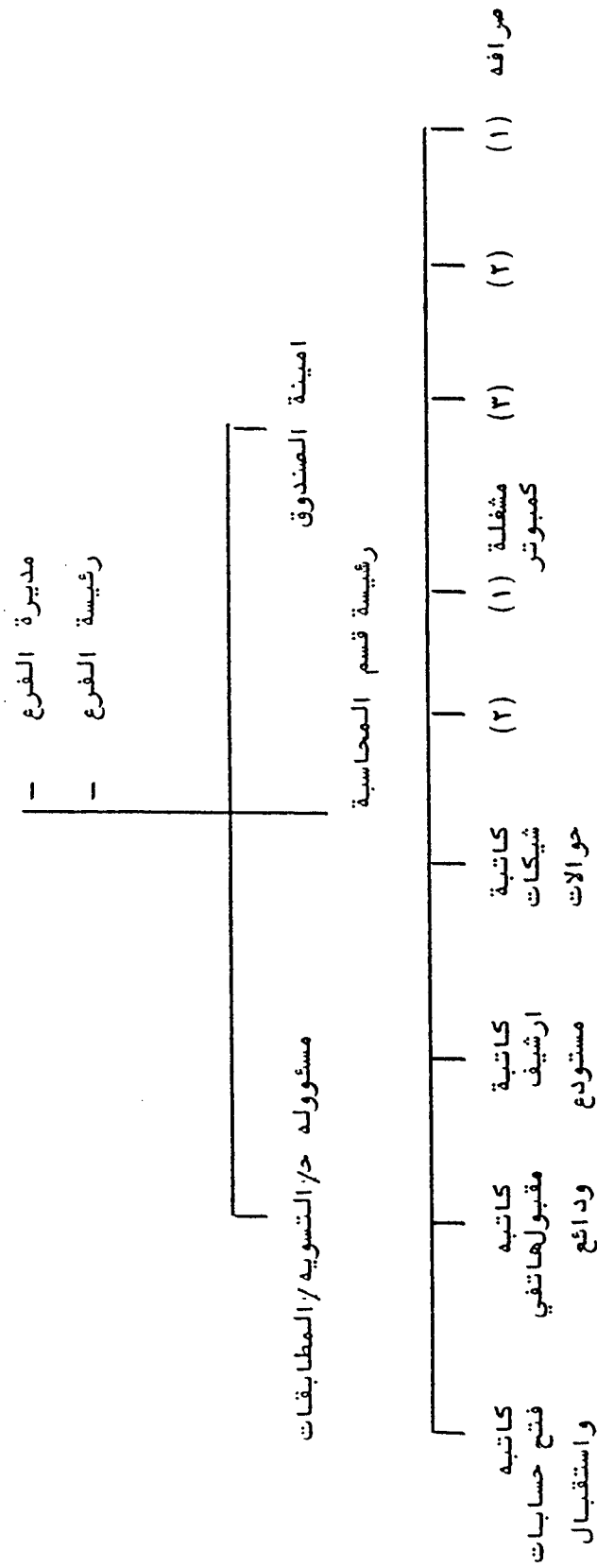
السبت تاريخ ١٥-٢-١٤٠٦ هـ .

ايضا : معلومات تم الحصول عليها من ادارة العلاقات العامة ،

البنك الاهلى التجارى ، الرياض .

شكل رقم (١)

الهيكل التنظيمي لادارة فرع البنك الاهلي التجاري " فرع السيدات "



ويعتبر هذا التنظيم من أنسب انواع التنظيمات الملائمة
 لإدارة هذا الفرع لما يحققه من وحدة السلطة الأمره حيث جميع موظفات
 الفرع يتلقين التعليمات والأوامر من رئيسة واحده وهي مديرة الفرع
 وبذلك لايسأل الشخص الا عن عمله وأعمال تابعيه فقط .

وبذا يعتبر الهيكل التنظيمى لفرع السيدات احد الهياكل
 التنظيمية النسائية التى اتاحت للمرأة ممارسة جميع النشاطات
 الادارية مستقلة استقلالاً كاملاً عن اقسام الرجال .

ثانياً : إدارة مستشفى الدكتوراه / صديقه كمال باشا بجدة :

تمثل تجربة مستشفى الدكتوراه صديقه بجدة لامراض النساء
 والولادة مثالا آخر لاحد الادارات النسائية المتكاملة اداريا والتى
 انشئت لتقديم الخدمات الصحية للمرأة فى عالم منفصل عن الرجل
 والهدف من انشاء هذه المستشفى كما ذكرت مديرة المستشفى (الدكتوراه
 صديقه) فى مقابلة شخصية معها* .

- ١- رغبة وارتياح المرأة فى العلاج من قبل طبيبات من النساء
 وخاصة فى مجال تخصص امراض النساء والولادة .
- ٢- تسهيل حصول المرأة على كافة الخدمات الصحية دون حاجة
 الى مرافقة رجل حيث تلقى جميع الخدمات من قبل سيدات .

* مقابلة شخصية مع مديرة المستشفى الدكتوراه صديقه كمال باشا
 بجدة فى مقر المستشفى فى يوم السبت بتاريخ ١٥-٢-١٤٠٦ هـ .

ولتختص المستشفى بمعالجة امراض النساء والولادة في عيادات خارجية بل أيضا في اقسام داخلية - مرفى منومين - بالاضافة الى عيادات طب الاسنان .

ولتعدد احتياجات المستشفى من معدات طبيه واجهزة ومواد غذائيه والتعاقد مع الشركات والتعامل مع السفارات فقد تم اسناد تنفيذ هذه الاعمال الى المدير العام للاعمال الخارجية حيث له من السلطات والصلاحيات مايساعده على اجرائها ويتم تخطيط وتنفيذ هذه الاعمال تحت اشراف ورقابة مديرة المستشفى وذلك بما يتفق مع القيم الدينيه والاجتماعية التي تحكم ممارسة المرأة السعودية لمثل هذه الاعمال والتي تتطلب الاختلاط بالرجال .

وتتضح المستويات الادارية لادارة المستشفى من مراجعة الهيكل التنظيمى (شكل - ٢) كالتالى :

- | | |
|----------------------|------------------------------|
| ١- الادارة العليا | مديرة المستشفى والمدير العام |
| ٢- الادارة الوسطي | رئيسات الاقسام والعيادات |
| ٣- الادارة التنفيذيه | موظفات وموظفي المستشفى |

وتختص مديرة المستشفى بالاشراف والرقابة على جميع الاعمال الادارية والفنية بالاضافة الى عملها كطبيبة معالجة .

ولتعدد النشاطات الادارية والفنية التي تمارسها ادارة المستشفى وعدم امكانية مديرة المستشفى من الاشراف على جميع موظفات المستشفى فقد قسمت النشاطات الى وحدات ادارية تختص كل وحدة بنشاط وظيفي

محدد مما يوعدى الى ارتفاع مستوى الكفاية في اداء الاعمال. ويمتاز هذا التنظيم بأنه يتيح فرصا للتوسع في العمل ويشجع على تحقيق التعاون بين العوامل في الجهاز الادارى الواحد.

وهناك توازن بين عدد المستويات الادارية ونطاق الاشراف مما يسهل المراقبة والاشراف على جميع الوحدات الادارية التى تختص بادارتها رئيسات مختصات بحيث يصبح جميع رئيسات الادارات مسؤولات امام مديرة المستشفى عن جميع الاعمال التى تنفذها الوحدات الادارية. بينما كل موظفة من موظفات الوحدات الادارية تصح مسؤولية امام رئيسة الوحدة التابعة لها عن جميع الاعمال التى تقوم بها مما يساعد على تدرج المسؤولية في مستويات الادارة الذى يوعدى بدوره الى تقارب المستويات بحيث يسهل تبادل الآراء والمقترحات وانسياب الاوامر وتدفعها من اعلى المستويات الادارية الى ادناها وتحقيق الاهداف نتيجة لوحدة القيادة. حيث جميع المستويات الادارية تتلقى التعليمات والاوامر من مديرة المستشفى. ولضمان السرعة في انجاز الاعمال فقد فوضت مديرة المستشفى بعضا من السلطات الى رئيسات الوحدات الادارية لانجاز بعض الاعمال على ان تخضع هذه السلطة الى الرقابة المباشرة من مديرة المستشفى مما يتيح لها التفرغ للاعمال الفنية ومتابعتها.

ويتميز التنظيم بوجود وسائل مختلفة من الاتصالات المباشرة التصاعدية والتنازلية بين مديرة المستشفى وجميع الوحدات الادارية وتتمثل هذه الاتصالات في وسائل عديدة منها الكتابية وعن طريق استخدام الهاتف والاجتماعات الدورية التى تعقدتها مديرة المستشفى والتي تعتبر من انجح وسائل الاتصال لما لها من دور كبير في تبادل

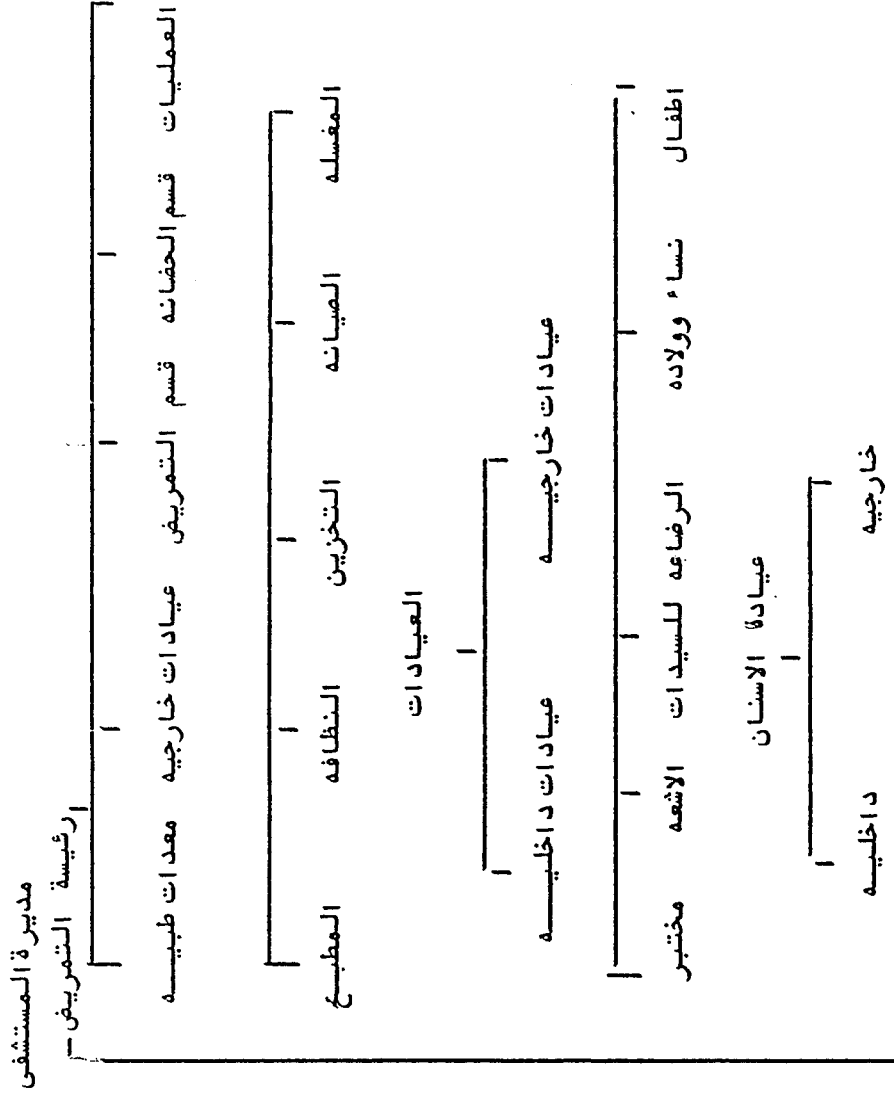
الآراء والمناقشة الذي يوفر الكثير من الوقت والجهد .

ولرئيسات الوحدات الادارية دور في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ الخطط حيث تعرض جميع الوحدات الادارية المقترحات والآراء والخطط المراد تنفيذها الى الادارة العليا في الاجتماعات .

.. ..

شكل رقم (٢)

الهيكل التنظيمي لمستشفى الدكتوراه صديقه (بجدة) .



(٤٤)

مدير الاعمال الخارجيه

- السكرتاريه
- العلاقات العامه
- التأمين الصحي
- الشركات
- السفارات
- المعدات الطبيه

المصدر : الادارة العامه/مستشفى الدكتوراه صديقه بجده

شالشا : مكتب التوجيه التربوى برئاسة العامة لتعليم البنات
بمنطقة مكة المكرمة :

يفصد بالتوجيه التربوى " المجهود التربوى الذى يبذل لتنسيق وتوجيه النمو التربوى المستمر للعاملات فى ميدان التربية والتعليم فرادى وجماعات وذلك لكي يفهمن وظائف التعليم فهما أحسن ويوعدنهما بصورة اكثر فاعلية لكي يتمكن من التغلب على المشكلات التى تعترض عملهن ". (١)

وتختص مكاتب التوجيه التربوى فى المناطق التعليمية بمسئوليات مختلفة :-

- ١- معاونة الهيئة التعليمية بالمدارس على الالمام بكل مايتصل بجوانب العملية التربوية من اهداف ومناهج وانشطة ومايستلزم بذلك من أساليب التنفيذ .
- ٢- تتابع التنفيذ للتعرف على مدى سلامته وكذلك على المشكلات التى تعترضه لايجاد الحلول المناسبة لمواجهتها .
- ٣- تقويم جهد المعلمات فى المدارس والأخذ بأيديهن نحو الاتجاه السليم للوصول بهن الى مستوى الكفاية العلمى والتربوى المطلوب .

(١) الرئاسة العامة لتعليم البنات ، دليل العمل فى مكاتب التوجيه التربوى بالمناطق التعليمية ، ادارة التوجيه التربوى ، المملكة العربية السعودية ، ١٣٩٩هـ ، ١٤٠٠هـ ، ص ٢٤ .

- ٤- الاطمئنان على نمو الطالبات في الاتجاه المطلوب والتوجيه لوضع الخطط المناسبة لمعالجة حالات التخلف الدراسي وانقطاع الطالبات عن الدراسة ورعاية حالات التفوق الدراسي والفني والاجتماعي .
- ٥- تقويم الامكانيات المادية من تجهيزات ووسائل تخدم المواد الدراسية بقصد الوقوف على مدى ملائمتها والعمل على تحسينها ويركز بصفة خاصة على مبنى المدرسة ومدى صلاحيته لاستقرار المدرسة فيه .
- ٦- مشاركة مديرات المدارس في تعبئة بطاقات التقارير السريه التي تخص منسوبات المدارس وتسجيل مايتعلق بهن من مرثيات.
- ٧- تزويد الاجهزة المعنية بالرئاسة والمناطق التعليمية بما يلزمها من تقارير وبيانات واحصاءات عن مجالات العمل التربوي بالمدارس . (١)
- ويختلف تنظيم مكاتب التوجيه التربوي في المناطق التعليمية وفقا لكبر المنطقة التعليمية وعدد المدارس التابعة لها في جميع مراحل التعليم .

ويتضح من خلال مسؤوليات مكتب التوجيه التي سبق ذكرها تحدد مهامه في عملية التوجيه والاشراف على العملية التربوية داخل

(١) الرئاسة العامة لتعليم البنات ، دليل العمل في مكاتب التوجيه التربوي ، مرجع سابق ، ص ١٨٠

المدارس ورفع تقارير بذلك الى مديرة المكتب والتي (بناء عليها)
 يتم تقويم مديرة المدرسة اما المعلمات فيتم تقويمهن بناء على
 آراء موجهات المادة ومديرة المدرسة .

ويتم التوجيه من قبل الموجهات الاداريات وموجهات المواد
 وفقا لخطة تعدها مديرة المكتب وبالتالي يتم رفع النتائج الى
 الادارة التعليمية للمنطقة .

وبذلك تنحصر مهام المكتب في عملية توجيه الادارات المدرسية ،
 اما فيما يتصل بنواحي العملية التعليمية في الادارات المدرسية
 فيتم اتصالها باقسام الادارة التعليمية للمنطقة وفقا لنوع الاحتياجات
 مع اطلاع الموجه الادارية بذلك احيانا .

وفي استطلاع اجرته الباحثة الحاليه (انظر ملحق رقم ١) مع
 الموجهات الاداريات بمكتب التوجيه التربوى عن أهم الاسباب وراء ظهور
 العديد من المشكلات بين الادارات المدرسية وادارة تعليم المنطقة
 بالرغم من أن التنظيم الحالى لادارة التعليم يعتبر مكتب التوجيه
 التربوى هو حلقة الاتصال بين الادارات المدرسية وادارة تعليم
 المنطقة اتضح ان هناك جملة أسباب منها :-

١- الروتين غير المطور في الحصول على احتياجات المدرسة
 حيث تعد خطابات بالاحتياجات الى ادارة تعليم المنطقة
 ويعقب على ذلك بالاتصالات الهاتفية بالاضافة الى تكرار
 نفس الخطابات ومرورها بعدة اقسام الى ان يتم انجازها .

٢- البطء في تنفيذ الاعمال من قبل ادارة تعليم المنطقة ويرجع ذلك الى :-

- أ - الروتين كما سبق ان ذكره .
- ب - احتياجات المدارس قد تكون اكبر مما هو موجود .
- ج - سوء التخطيط والتنسيق في الادارة التعليمية للمنطقة حيث يتم فتح مدارس وفصول دراسية جديدة دون توفير احتياجاتها واعدادها من قبل .
- د - عدم تحمل المسؤولية في اقسام الادارة التعليمية فكثيرا ماتفقد الخطابات المرسلة من قبل المدارس او قد يتم تحويلها من قسم الى آخر دون اى علاقه .
- هـ - عدم معايشة الادارة التعليمية للواقع المدرسي والمشكلات التى تعانيها المدارس مما يوعدى الى تأخر تنفيذ الاعمال .

٣- عدم اعطاء الصلاحيات الكافية للعاملات في مكتب التوجيه التربوى لممارسة تنفيذ بعض الاعمال دون الرجوع الى ادارة تعليم المنطقة .

٤- عدم اشراك الموجهات في اتخاذ القرارات الصادرة من الادارة التعليمية وان أخذ برأيهن فلا يوضع موضع التنفيذ غالباً .

٥- التضارب في اتخاذ القرارات بين الادارة التعليمية وادارة مكتب التوجيه نتيجة عدم التنسيق الجيد بين الادارتين .

٦- عدم الاعتماد على التقارير التى تعدها الموجهه الادارية عن المدرسة .

٧- انفصال الادارات وبعد مواقفها يوعدى الى عدم التجاوب السريع ،
 من هذا كله يتضح انه بالرغم من وجود مكتب التوجيه التربوى
 كحلقة اتصال بين الادارات المدرسية والادارة التعليمية الا ان ذلك
 لم يسهم في القضاء على ظهور المشكلات التى سبق تحديدها وترجع
 الباحثة ذلك الى الانفصال الادارى بين الادارة التعليمية ومكتب التوجيه
 التربوى وهو ماتعانيه الادارات المدرسية مع الادارة التعليمية
 فى ظل الوضع الحالى . اضافة الى ان مكتب التوجيه التربوى يمثـل
 المستوى الادارى التنفيذى للادارة الوسطى فى المستويات الادارية
 لادارة التعليم ، مما يجعل مهامه الاساسية تقتصر على عملية التنفيذ
 والمتابعة لما تصدره ادارة المنطقة التعليمية - الادارة الوسطى -
 من قرارات .

وعلى ضوء ماتقدم من عرض لنماذج الادارات النسائية القائمة
 يمكن الاستفادة من التنظيم الادارى لفرع البنك النسائي ومستشفى
 الدكتورة/ صديقة النسائية كنموذجين ناجحين اثبتت فيهما المسـرأة
 قدرتها على ادارة الادارات المنفصلة عن - الرجال - فى انشاء
 الادارة التعليمية المقترحة مما يسهم كثيرا فى القضاء على معظم
 هذه المشاكل ولما يحققه من امكانية الاتصال المباشر بصورة المختلفة
 بين الادارتين للوقوف على واقع المشكلات التى تواجهها الادارة التنفيذية
 (الادارات المدرسية) وبالتالي القضاء على الروتين الممل فى
 الحصول على احتياجات المدارس .

الفصل الرابع

دراسة التنظيم الإداري المقترح لإدارة تعليم

البنات بمنطقة مكة المكرمة

يعتبر التنظيم من أهم الوظائف الأساسية في الإدارة وهو عنصر من عناصرها الذي يبين ويمكن كل فرد من القيام بالواجبات المفروضة عليه ويعرفه بسلطاته ومسئوليته التي لا يجوز له تجاوزها، ويعرف التنظيم من قبل علماء الإدارة بأنه "تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي بقصد تحقيق أهداف محددة" (١) ويعرف على أنه "تحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف" (٢) وكذلك يعرف على أنه "عمل اجتماعي مستمر يتم عن وعي وإدراك لتنسيق أوجه النشاط البشري في مجال معين من أجل تحقيق هدف متفق عليه" (٣).

وتتفق معظم تعاريف التنظيم على أنها تحديد للأهداف، ومن

-
- (١) سيد هواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، الطبعة الخامسة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٧٣ م، (١٣٨٤هـ)، ص ٢٥٩.
- (٢) محمد شاعر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، الطبعة السادسة، دار الشروق، جدة، ١٩٨٤ م، ص ١٤٨.
- (٣) محمود عساف، أصول الإدارة، مكتبة لطفي، القاهرة، ١٩٨٢ م، ص ٣١٥.

ثم توزيع الاعمال على الافراد وفقا لنموذج معين بحيث تتضح خطوط السلطة والمسئولية والعلاقة بين الافراد والمستويات الادارية المختلفة مما يساعد على انجاز الاعمال وفقا للاهداف المحدده . ويتم التنظيم على مرحلتين أساسيتين :-

المرحلة الأولى:

وهي تحديد الهيكل التنظيمي للمنطقة وفقا لاحد الانمساات التنظيمية حيث يتم تحديد اوجه العمل التي ينبغي ان تمارسها المنظمة من أجل تحقيق الاهداف المحددة في أقسام أو وحدات ادارية يتم فيها تحديد السلطات والمسئوليات وتوزيعها وكيفية سير العمل وعلاقات الوحدات أو الاقسام الادارية ببعضها . وهذه المرحلة اطلق عليها سيد هواري في كتابه (١) المرحلة الميكانيكية .

المرحلة الثانية :

وفيها يتم توزيع العناصر البشرية على اوجه العمل ليقوم كل فرد بتنفيذ الاعمال المطلوبة وفقا لاهداف كل قسم او وحدة ادارية مع توزيع السلطات والصلاحيات على العاملين وتحديد خط اتصال الرؤساء بالمروءوسين والى من ينبغي ان ترفع اليه الاعمال ومن يتولى عملية الاشراف والرقابة وهذه المرحلة أطلق

(١) راجع ، سيد هواري ، الادارة الاصول والاسس العلمية ، مرجع

عليها سيد هواري (١) في كتابه المرحلة الديناميكية للتنظيم .

وقد حدد علماء التنظيم والادارة عدة انماط للتنظيم هي :

- ١- التنظيم الرأسي : ويتميز هذا النوع من التنظيم بتمركز السلطة في الادارة العليا وتحركها رأسيًا من اعلى التنظيم الى قاعدته بشكل مباشر ويتحقق في هذا النوع من التنظيم وحدة السلطة حيث يتلقى الافراد أوامرهم من شخص واحد هو الرئيس . ويربط المستويات الادارية ببعضها في هذا التنظيم علاقات رأسية الا أنه يعاب على هذا النوع من التنظيم اغفاله للتخصص في تقسيم الاعمال ويحمل المدير مسؤوليات قد تفوق قدراته وتشغل معظم وقته في الامور الرئيسية والثانوية ويسمح له بالتدخل في كافة الأمور .
- ٢- التنظيم الوظيفي : ويتحقق في هذا النوع من التنظيم مبدأ التخصص في العمل حيث يتم تقسيم الاعمال الى وحدات ادارية تختص بنشاط وظيفي محدد مما يحقق فعالية الاشراف والرقابة نتيجة لتحديد السلطات والمسئوليات حيث يصبح كل رئيس وحدة ادارية مسئول عنها وعن اعمال تابعيه . الا انه في حالة تعدد المستويات الادارية قد يصعب تحديد السلطات والمسئوليات لتداخل نطاق الاشراف .
- ٣- التنظيم الرأسي الوظيفي : ويجمع هذا النوع من التنظيم بين مزايا التنظيم الرأسي والوظيفي ويستعان في هذا

(١) راجع ، سيد هواري ، المرجع السابق ، ص ٢٦٠ .

النوع من التنظيم بالاستشاريين والفنيين في تقديم النصح والمشورة دون امتلاكهم لآى سلطة بل يخضعون لأوامر رؤسائهم.

٤- التنظيم مع استخدام اللجان الفنية : ويستعان في هذا النوع من التنظيم بمجموعة من الخبراء والمستشارين لتقديم النصح والمشورة على شكل لجان متخصصة .

ومن خلال أحد هذه الانماط التنظيمية يتم تحديد النشاطات المطلوبة من الافراد وتحدد بالتالى خطوط السلطة والمسئولية الا انه قد تظهر أمور لم يخطط لها عند التنظيم ولكنها ظهرت نتيجة لوجود جماعة من الافراد قد لاتكون بينهم أى علاقات شخصية أو مهنية بل ظهرت نتيجة لوجودهم في منظمة واحدة أو منظمات مختلفة وهذا مايسمى بالتنظيم غير الرسمي حيث يقول هومانز- كما ذكر في كتابمدنى علاقي - " ان السلوك الادارى يتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي : النشاطات ، التفاعلات ، والعواطف " (١) ومن خلال التنظيم الرسمي يمكن تحديد النشاطات والتفاعلات التى يجب ان تتم لتحقيق الانشطة المطلوبة الا انه نجد ظهور أمور لم يخطط لها عند بناء التنظيم الرسمي وهو ما سماه هومانز العواطف، وهي ما تسمى بالتنظيم غير الرسمى والمبنى على نظرية العلاقات الانسانية " والتى تبني نظريتها للتنظيم من خلال

(١) مدنى عبد القادر علاقي ، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية، مكتبة تهامه ، جدة ، ١٤٠١هـ ، ص ٣٢٦ .

اهتمامها بسلوك المروء وسين واتجاهاتهم النفسية كبشر وادراكها
 لأهمية اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على تقديم
 انتاجية عالية ... ولذلك فهي تؤكد ان الاهتمام بالعلاقات
 الانسانية في مجال الادارة يمثل احد المقومات الأساسية لنجاح القيادة
 الاداريين. (١) ومن أهم انصار هذه النظرية جيمس كوبر حيث يقول
 " ان العلاقات الانسانية يجب أن تنظر الى الفرد على أنه انسان
 هادف له عقل ووجدان وله متطلبات مادية وحاجات اولية يريـد
 اشباعها ومستوى اجتماعي معين يسعى اليه ولذلك يجب العمل على
 تحقيق متطلبات الفرد بالقدر الذي يضمن احسن انتاج للعامل
 في ذات الظروف الخاصة بالعمل والمنظمة التي يعمل فيها". (٢)

لذا لابد من توافق التنظيم الرسمي مع التنظيم غير
 الرسمي لتحقيق أهداف المنظمة لعدم قدرة التنظيم الرسمي على
 تحقيق كل الأهداف دون التنظيم غير الرسمي .

ويتسنى للباحثة دراسة اعراض التنظيم السيء والحالات
 التي تتطلب اعادة التنظيم كمدخل لدراسة التنظيم الاداري الحالي
 ومحاولة اعادة تنظيمه بما يحقق الاهداف التربوية .

-
- (١) نواف كنعان ، القيادة الادارية ، الطبعة الثانية ، دارالعلوم
 للطباعة والنشر ، الرياض ، ١٩٨٢م ، ص ٦٦ .
 (٢) احمد الصاب ، مبادئ الادارة ، الجزء الثاني ، دار عكاظ
 للطباعة والنشر ، جدة ، ١٤٠٠هـ ، ص ٦٢ .

ذلك لان التنظيم ماهو الا وسيلة من الوسائل التى تستخدمها
الادارة لتحقيق اهداف المنظمة حيث ان هدف التنظيم كما يقـول
- جراهام - " هو تعظيم اداء النشاط في وقت العمل المحدد " (١)

" ومن أهم اغراض التنظيم السئء كما حددها بيتر دركر في كتاب سيدالهورى

- ١- كثرة الشكاوى المرسله للادارة او لجهات أخرى خارجيه .
- ٢- تفشي ظاهرة اللامبالاه والسلبية وعدم التخصص حيث يتم
تحويل الموضوعات الى جهات اخرى ويستقر الامر في ادارة اعلى
والتي ربما تقوم بدورها برفعه الى ادارة اعلى بحثا
عن قرار يحدد الجهة صاحبة الاختصاص .
- ٣- تأخر اتخاذ القرارات بصفة مستمره او صدور قرارات متضاده.
- ٤- الالتزام بتطبيق الطريق الرسمي بدلا من اتخاذ الطريق المباشر
للشخص الذى يملك المعلومات او سلطة اتخاذ القرارات .
- ٥- جنوح هيكل سن الاداريين نحو الكبر او الصغر لان السن
الكبيرة كما يقول - دركر - تصفر نفسها بنفسها - اما
السن الصغيره اذا كانت تسيطر على التنظيم فهذا يعنى
ان الوظائف العليا ستكون مشغوله لمدة عشرين سنه مثلا
بالموجودين بها مما يؤدى الى عدم التحاق الرجال الاكفاء
بالمنظمة وان التحقوا لا يمكنوا فيها كثيرا .
- ٦- الزيادة في المنسقين والمساعدين ومديرى المكاتب اللذين
ليس لهم مسؤوليات وظيفية واضحه ولكنهم موجودين لمساعدة

(١) سيد الهوارى ، التنظيم ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، بدون

روءسائهم .

ويمكن ملاحظة ظهور معظم هذه الاعراض من خلال العرض السابق لما توصلت اليه نتائج الدراسات السابقة وبما سيتضح من خلال دراسته التنظيم الحالى لادارة التعليم في هذا الفصل اللاحق .

لذا فان هناك حالات تستدعى بالضرورة اعادة التنظيم بما يحقق اهداف المنظمة منها :-

- ١- عندما تتغير الاهداف ، ذلك انه اذا لم تكن هناك اهداف فليس هناك حاجة الى التنظيم ، حيث ان وجود الاهداف وتحقيقها هو المبرر من وجود التنظيم، فالتنظيم كما سبق ان ذكرنا ماهو الا وسيلة يتم بها تحقيق الاهداف، فاذا ما تغيرت الاهداف فانه بالتالي يلزم تغيير التنظيم .
- ٢- لتقسيم العمل تقسيما موضوعيا واعطاء اهتمام للتخصص، ذلك لان تقسيم العمل مبنى على ان كل وظيفة يجب ان تحوى عملا واحدا للاستفادة من مزايا التخصص والتي منها:
 - أ - زيادة مهارة الشخص القائم بالعمل وسرعة اتمام العمل وارتفاع جودته .
 - ب - الغاء الوقت الضائع نتيجة التحول من عمل الى عمل آخر .
 - ج - سهولة الحصول على شخص متخصص وكفاء في عمل واحد .
- ٣- لزيادة فاعلية الرئيس عن طريق تقسيم العمل بين التنفيذ والمشورة والمعاونة .

- ٤- لتخفيف العبء على الرئيس بتخفيض نطاق الاشراف في ضوء حجم مناسب
للهرم التنظيمي .
- ٥- لتحديد اختصاص كل مستوى تنظيمي في كل عملية وربط أفعال للتنظيمات
المغرى مع التنظيمات الكبرى .
- ٦- لزيادة تفاعل الأفراد مع المنظمة عن طريق وضع الشخص المناسب
في المكان المناسب من ناحية الاحتياجات والقدرات بناء على مقاييس
موضوعية .
- ٧- لتغيير النمط القيادي للرئيس الاداري الأعلى وتكييف التنظيم على
هذا الأساس . (١)

بيد أن هناك عدة أنواع من التنظيم يتم اختيار واحدة منها لبناء
الهيكل التنظيمي وفقا لطبيعة الأعمال التي تقوم بها المنظمة والوسائل
التي تستخدمها لتحقيق اهدافها ومن أهم هذه الانواع :

- ١- التنظيم حسب الوظائف .
- ٢- التنظيم حسب المناطق .
- ٣- التنظيم حسب الوقت .
- ٤- التنظيم حسب العمليات .
- ٥- التنظيم حسب المنتجات . (٢)

(١) راجع ، سيد الهواري ، التنظيم ، مرجع سابق ، ص ٣١٨

(٢) راجع ، مدني علاقي ، مرجع سابق ، ص ٣٥٥ .

، حمدي فؤاد على ، التنظيم والادارة الحديثة ، مرجع سابق ، ص ٤٥ ،
، محمد يسري فنصوه ، احمد سيد ، التنظيم الاداري وتحليل النظم ،
الطبعة الثانية ، دارالشروق ، جده ، ١٣٩٧هـ ، ص ١٠١

وقد اختارت الباحثة من انواع التنظيم السابقة الذكر —
التنظيم حسب الوظائف لبناء الهيكل التنظيمي المقترح للادارة التعليمية
حيث يرتكز هذا النوع من التنظيم على التخصص الوظيفي داخل المنظمه
فيكون لكل عملية او نشاط رئيسي أو وحدة ادارية رئيس مختص ويتم ربط
هذه الوحدات بواسطة المنفذين والمستشارين عند كل المستويات الادارية
المختلفة. ومن مزايا هذا النوع من التنظيم :

- ١- تقسيم العمل على اساس التخصص مما يشجع على تنمية روح الفريق
في العمل والشعور بالاهمية لشاغل الوظيفة .
- ٢- المام المديرين بالنواحي العلمية والفنية في نطاق الوظائف
التي يباشرونها .
- ٣- التعاون بين الخبراء والاداريين .
- ٤- يسهل وظيفة الرقابة نظرا للتحديد الواضح للسلطات
والمسئوليات .

وفي الواقع انه مهما كان نوع التنظيم المستخدم في المنظمة
الا ان هناك بعض الاعتبارات التي يجب مراعاتها حتى يصبح هذا التنظيم
قادر على تحقيق الاهداف التي من أجلها وقع هذا التنظيم. (١)

(١) راجع : عبدالكريم درويش ، ليلي تكلا ، اصول الادارة العامة ،
مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٦م ، ص ٣٥٥ .
، مدني علاقي ، مرجع سابق ، ص ٣٥٠ .

أولا : التنظيم الإداري الحالى لإدارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة :

تعتبر إدارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة إحدى الإدارات التنفيذية للرئاسة العامة لتعليم البنات وهي المسئولة مباشرة عن سير العملية التربوية والتعليمية لجميع مراحل التعليم العام حيث تشرف على جميع المدارس التابعة لها وتزودها بكافة احتياجاتها من العناصر المادية والبشرية وفقا لتنظيم معين .

ويتضح للباحث من خلال مراجعة الهيكل التنظيمي المرفق لإدارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة (شكل - ٣) ان المدير العام لإدارة تعليم المنطقة هو المسئول عن جميع الاعمال الادارية والفنية التي تقوم بها الادارة التعليمية وذلك وفقا للصلاحيات المحددة له من قبل الادارة التعليمية العليا بالرياض . وهو المسئول المباشر عن جميع الوحدات الادارية في الادارة التعليمية للمنطقة واليه يتم رفع نتائج جميع الاعمال ومنه تصدر جميع التعليمات والوامر ، وينوب عن المدير العام في حالة غيابه مساعدة وعند احالة بعض المعاملات اليه من قبل المدير العام .

ويلاحظ في التنظيم الحالى لإدارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة ان الاعمال قد قسمت الى وحدات ادارية رئيسية ويتبع كل وحدة عدة اقسام تختص بالقيام بوظائف محددة .

بيد أن هذا التقسيم الوظيفي للاعمال قد قلل من فعالية

الإدارة نتيجة لطول خطة الاتصال بين المستويات الإدارية وتمركز السلطة في المستوى الإداري الأعلى وهو مستوى المدير العام .

ويعتبر مديرو الوحدات الإدارية مسئولين عن جميع نتائج الأعمال التي تقوم بها الأقسام التي تتبعهم ويقوم مدير كل وحدة إدارية بتوزيع الأعمال بين الأقسام التي تتبعه وفقا لتنظيم محدد يتم الموافقة عليه من قبل المدير العام .

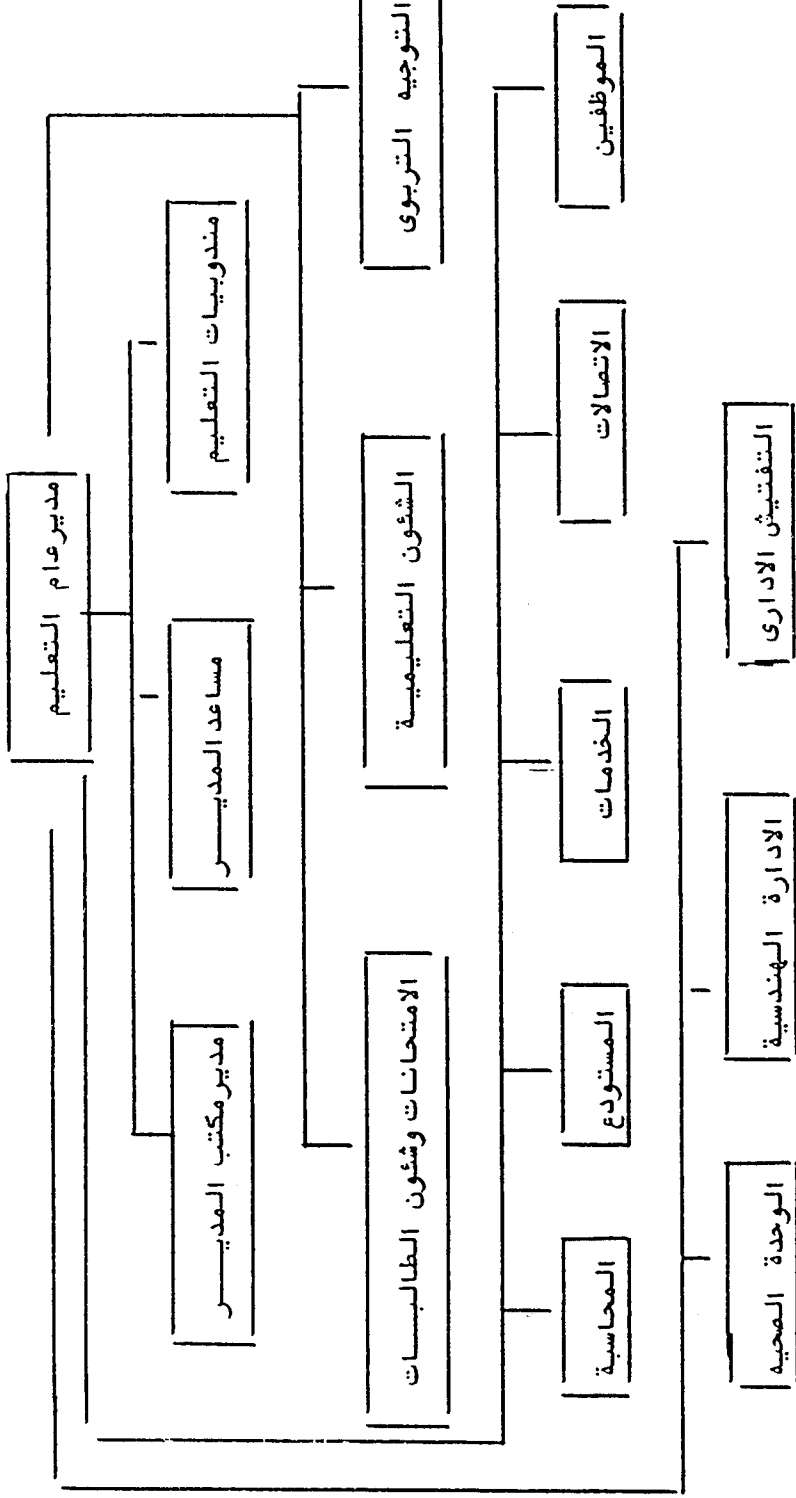
أما مديرو الأقسام فيتبعون مدير الوحدة الإدارية ويصبحون مسئولين عن جميع الأعمال التي تنفذ داخل أقسامهم وبذلك يصبح خط السلطة كالتالي :

المدير العام - مديري الوحدات الإدارية - مديري الأقسام - المنفذين .

ويختلف نطاق إشراف كل وحدة إدارية وفقا لعدد الأقسام التي تتبعها بينما يتسع نطاق إشراف المدير العام مما يؤدي إلى إشغاله في أمور كثيرة قد لا تكون رئيسية وتؤثر بالتالي على اهتمامه بجوهر العملية التعليمية نتيجة لكثرة الاتصالات مديري الوحدات الإدارية به للبت في جميع الأمور بالإضافة إلى أن تعدد الوحدات الإدارية يؤدي إلى تداخل السلطات والمسئوليات فيها وصعوبة الإشراف والرقابة عليها الذي يؤدي بدوره إلى عدم السرعة في تلبية الاحتياجات المادية والبشرية لإدارات المدارس .

شكل رقم (٣)

الهيكل التنظيمي الحالي لإدارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة



(٦١)

المصدر: الرئاسة العامة لتعليم البنات / ادارة تعليم منطقة مكة المكرمة

وفيما يلي عرض لاقسام الادارة التعليمية بمنطقة مكة المكرمة
ونطاق اشراف كل وحدة ادارية .

أولا : المدير العام :

ويختص بالاشراف والمتابعة على جميع الاعمال الفنية والادارية
والعالية لادارة تعليم المنطقة ويتم اتصاله مباشرة بالادارة العليا
بالرياض .

ويشرف المدير العام على جميع الوحدات الادارية بالادارة
التعليمية وبذلك يتحدد نطاق اشرافه ب (١٤) وحدة ادارية كما هو
موضح في الخريطة التنظيمية (شكل - ٣ -) .

ثانيا : مدير مكتب المدير :

ويقوم بأعمال السكرتارية للمدير العام في تصريف المعاملات
الواردة من مدارس المنطقة بتوزيع المعاملات المرسلة الى المدارس
والدوائر الحكومية من قبل المدير العام اضافة الى الاشراف على
استقبال المراجعين لمكتب المدير العام وتوجيههم وتوزيع القرارات
والتعاميم الصادرة من المدير العام الى الاقسام الاخرى والمدارس
والمندوبيات .

ثالثا : مساعد المدير العام :

ويقوم بأعمال المدير العام في حالة غيابه اضافة الى

بعض الصلاحيات الممنوحة له من قبل المدير العام .

رابعاً : مندوبيات التعليم :

تتبع منطقة مكة المكرمة اربع مندوبيات هي :-

- أ - مندوبيه الجموم .
- ب - مندوبية خليص .
- ج - مندوبية الكامل .
- د - مندوبية الليث .

ولكل مندوبية من المندوبيات السابقة قسم للاتصالات والتوجيه التربوى مستقل عن الادارة التعليمية عدا قسم التوجيه التربوى بمدينة الليث الذى يتبع قسم الادارة التعليمية للمنطقة، فيما يتبع قسم التوجيه التربوى لمندوبية الكامل قسم التوجيه التربوى بمندوبية خليص .

خامساً : شعبة التعليم :

وتشتمل هذه الشعبة او الوحدة على الاقسام التالية :

- أ - التعليم الثانوى .
- ب - التعليم المتوسط .
- ج - التعليم الابتدائي .
- د - التعليم الابتدائي - قرى -
- هـ - مدارس محو الامية .

- و - مراكز التفصيل والخياطة .
- ز - رياض الاطفال .
- ح - دور الحضانه .
- ط - التعليم الاهلي .
- ى - مدارس تحفيظ القرآن .
- ك - الاتصالات .

وبذلك يصبح نطاق اشراف مدير قسم التعليم (١١) قسماً

اضافة الى عدد الموظفين داخل كل قسم .

سادسا : شئون الموظفين :

ويشتمل هذا القسم على :

- أ - شعبة التوظيف (سعوديات - مستخدمات - بند عمال)
- ب - شعبة النفقات (أعمال خارج الدوام ، الدوريات ، الانتدابات) .
- ج - شعبة المكافآت (مكافآت الطالبات بأنواعها)
- د - شعبة الرواتب (جميع منسوبات الادارة من سعوديات ومستخدمين) .
- هـ - شعبة التعاقد (جميع ما يختص بالمتعاقدات من رواتب وبدل سكن) .
- و - الارشيف (الملفات لجميع منسوبي ومنسوبات الرئاسة) .
- ز - شعبة الجوازات (اصدار الاقامات للمتعاقدات)
- ح - الصادر والوارد الخاص بقسم شئون الموظفين .

وبذلك يصبح نطاق اشراف مدير قسم شؤون الموظفين (٨) أقسام .

سابعاً : المكتب الهندسي :

ويتبعه أربعة اقسام هي :-

- أ - مكتب المهندسين الخاص بالملح .
- ب - مكتب المساحين .
- ج - مكتب الكهربائيين .
- د - مكتب مراقبي المباني .

وبذلك يصبح نطاق اشراف مدير قسم المكتب الهندسي (٤) اقسام .

ثامناً : قسم شؤون الطالبات :

ويتبعه الاقسام التاليه :

- أ - القسم الابتدائي .
- ب - القسم المتوسط .
- ج - القسم الثانوى .
- د - الاتصالات .
- هـ - الخطاط .

وبذلك يصبح نطاق اشراف مدير قسم شؤون الطالبات (٥) أقسام .

تاسعاً : التفتيش الادارى :

ويشمل :

- أ - التفتيش المالي .

ب - التفتيش الادارى .

عاشرا : المحاسبة :

ويشمل :

- أ - شعبة الارتباطات الماليه .
 - ب - شعبة التدقيق .
 - ج - شعبة المخالفات الماليه .
 - د - شعبة الصندوق .
 - هـ - شعبة الصادر والوارد الخاص بقسم المحاسبة .
- وبذلك يصبح نطاق الاشراف (هـ) أقسام :

حادى عشر : المستودع :

ويشمل :

- أ - مراقبة المخزون .
- ب - امين الادوات المكتبية .
- ج - امين الادوات المعملية .
- د - امين الاثاث .
- هـ - امين الادارات الكتابيه .
- و - امين مستودع الكتب .

اثنى عشر : التوجيه التربوى :

- ويشمل الاقسام التاليه ويختص بالعمل في هذا القسم النساء .

- أ - مديرة مكتب التوجيه التربوي .
- ب - مساعدة المديره لما فوق التعليم الابتدائي (متوسط ثانوى) .
- ج - مساعدة المديره للتعليم الابتدائي ورياض الاطفال والمدارس الاهلية .
- د - الادارة (النسخ ، المكاتبات ، مأمورات المصرف السجلات ، الوارد ، الصادر، الارشيف) .
- هـ - التعليم المتوسط والثانوى ويشمل :-
- ١- توجيه الادارة المدرسية .
- ٢- موجهات المواد الدراسية .
- و - التعليم الابتدائي ويشمل :-
- ١- توجيه الادارة المدرسية .
- ٢- موجهات المواد الدراسية .

ثلاثة عشر: الخدمات :

ويشمل هذا القسم :

- أ - شعبة الحركة (حركة سير الاتوبيسات ، السائقين) .
- ب - الجراج وصيانته وتخليص السيارات
- ج - مكتب الخدمات ويشمل العمال الحرفيين للسباكة والكهرباء

أربعة عشر: الوحدة الصحية :

ويشمل هذا القسم :

- أ - رئيسة الوحدة الصحية .

- ب - اقسام اخرى وهي :
- ١ - طبية عامة .
 - ٢ - طبيبه باطنيه .
 - ٣ - طبيبه اسنان .
- ج - المختبر .
- د - الاشعة .
- هـ - الصيدلية * .
- ويختص بهذا القسم النساء .

.. ..

* محادثه هاتفية مع المشرف العام على التعليم في الرئاسة العامة لتعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة الاستاذ/ علي جلال

ثانيا : التنظيم الادارى المقترح لادارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة:

من الاستعراض السابق للوضع الحالى للادارة التعليمية يتضح للباحثة
سلبيات الهيكل التنظيمي والممثلة في :-

- ١- طول خط الاتصال بين المستويات الادارية .
- ٢- تمركز السلطة في المستوى الادارى الأعلى مستوى المدير العام .
- ٣- تعدد الوحدات التابعة للقسم الواحد مما يؤدى بالتالى الى
اتساع نطاق الاشراف .
- ٤- تعدد القسم الواحد وفقا لتعدد المراحل التعليمية فنجد مثلا
ان لكل مرحلة تعليمية قسم للتوجيه التربوى وآخر للتوجيه الادارى
وكذلك لكل مندوبيه من مندوبيات التعليم قسم خاص بها .
- ٥- جميع موظفي الادارة التعليمية من الرجال مما يبعدهم عن الواقع
الذى تعايشه الادارة المدرسية .
- ٦- الروتين غير المطور في الحصول على احتياجات المدارس حيث
ترد المعاملات الى الادارة التعليمية عن طريق قناتين أما مباشرة
عن طريق المراسل وتسلم الى القسم المختص عن طريق السـوارد
بالشعبة او عن طريق البريد وتسلم الى قسم الاتصالات السـدى
يقوم بدوره باحالتها الى الجهة المختصة ، وتحتاج كل معاملة
الى وقت لانجازها وفقا لمضمونها فهناك معاملات ترد الى القسم
المختص والذى بدوره يقوم باجراء اللازم عليها وتوضع موضع
التنفيذ ، بينما هناك معاملات يتخذ القسم اجراءه عليها
فيما يخصه ثم تحال الى الشعب الاخرى لاتمامها او قد يكـون

القسم والشعبه المحال اليها المعاملة حلقة اتصال ———
 جهة اخرى . *

لذا تعتمد هذه الدراسة على اقتراح تنظيم ادارى " نسائي
 لادارة تعليم البنات الذى تأمل الباحثة ان يوعدى الى الاقلال أو القضاء
 على معظم المشكلات التى تواجهها الادارات المدرسية مع ادارة التعليم
 بالاضافة الى ان التنظيم الادارى المقترح للادارة التعليمية يعتمد
 على الاقلال من المستويات الادارية ذلك لان هناك شبه اتفاق بين
 علماء الادارة والمديرين الناجحين ان خط السلطة يجب ان يكون اقصر
 ما يمكن " (١) . مما يوعدى الى سهولة الاتصال بين المستويات الادارية
 وضمان انجاز الاعمال في اقل وقت ممكن وفعال للتعليمات والوامر الصادرة من
 المستويات الادارية العليا وبما يسهل عملية الاشراف والرقابة
 على الاعمال التى تتم في المستويات الادارية التنفيذية ذلك
 طول خط الاتصال قد يوعدى الى وصول المعلومات والتعليمات بصورة
 غير صحيحة او وصولها متأخره .

وبناء على الحيثيات سالفه الذكر ، ترى الباحثة ان انسب
 التنظيمات الادارية للنموذج الادارى المقترح بادارة تعليم البنات :
 " التنظيم حسب الوظائف " باعتباره من انسب انواع التنظيمات
 الملائمة لطبيعة العمل في الادارة التعليمية للمنطقة ولحاجته

* محادثة هاتفية مع الاستاذ / على جلال .

(١) سيد هوارى ، التنظيم ، الهياكل والسلوكيات والنظم ،
 مكتبه عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٠م ، ص ١٢٧

الاعمال التى تقوم بها الادارة التعليمية الى التخصص فى الوظائف الذى يوءدى الى اتقان الاعمال وزيادة خبره والمهارة فيها بالاضافة الى ضمان حصول التنسيق بين الوحدات الادارية عن طريق ضم الأقسام التى ترتبط اعمالها ببعض ارتباطا وثيقا وبذلك يصبح عدد المستويات الادارية فى التنظيم المقترح للادارة التعليمية (شكل - ٤) ثلاث مستويات هي :-

- ١- مستوى الادارة العليا للمنطقة وتمثله المديرية العامة
لادارة المنطقة .
- ٢- مستوى وكيلات المديرية .
- ٣- مستوى الوحدات التنفيذية .

وتختص المديرية العامة بالاشراف على جميع الاعمال الفنية والادارية والمالية التى تختص بها الادارة التعليمية بالاضافة لذلك تتفرغ لعملية التخطيط لنمو العملية التعليمية وزيادة كفاءتها وفقا للصلاحيات والسلطات المخولة لمديرى المناطق التعليمية من قبل الادارة العليا .

ولاهمية دور المديرية فى الاشراف والرقابة على سير العملية التربوية والتعليمية فى المدارس كان لابد من توفر الوقت الكافى الذى يسهل لها هذه العملية وعدم حصر وقتها فى الاعمال الروتينية والاشراف عليها .

لذا فان الباحثه تقترح فى المستوى الادارى لوكيلات المديرية

ان تكون هناك وكيلتان احدهما تختص بالاشراف على الشؤون الفنية والاخرى بالشؤون الادارية والمالية بناء على حجم المعاملات التي امكن للباحثة تحديدها باختيار عينة عشوائية من المدارس لجميع مراحل التعليم العام وذلك لصعوبة تحديد حجم المعاملات من الادارة التعليمية بطريقة مباشرة حيث ان جميع المعاملات الواردة من المدارس لتسجل جميعها في قسم الاتصالات .

لذا فقد اختارت الباحثة من كل عشرة مدارس لجميع مراحل التعليم العام مدرسة واحدة في ثلاثة شهور مختلفة من عام ١٤٠٥-١٤٠٦ هـ تتمثل فيها :

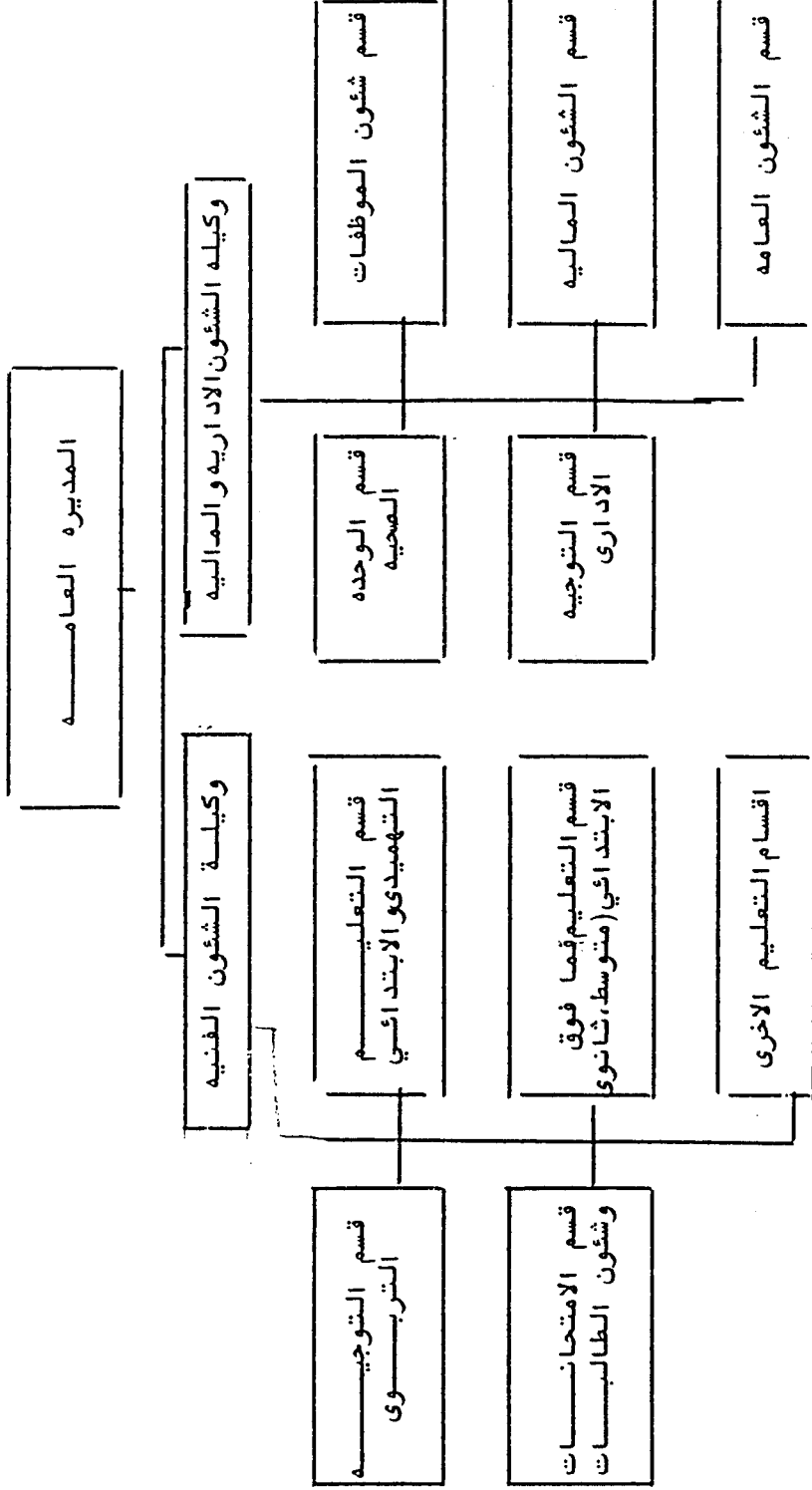
- ١- القمة في اعداد المعاملات والممثل في شهر محرم
 - ٢- الوسط في اعداد المعاملات والممثل في شهر ربيع الثاني
 - ٣- الانخفاض في اعداد المعاملات الممثل في شهر شعبان
- وتم هذا التحديد بناء على آراء مديرات المدارس واللائي فسرنا ارتفاع اعداد المعاملات في شهر محرم حيث يمثل بداية العام الدراسي والذي تكثر فيه احتياجات المدرسة اما شهر ربيع الثاني فيمثل منتصف العام الدراسي والذي تكون معظم احتياجات المدرسة قد تـم تأمينها بينما شهر شعبان يمثل نهاية العام الدراسي حيث تصل احتياجات المدرسة في هذا الشهر الى اقل درجة .

والجدول التالي يوضح اعداد المدارس في كل مرحلة تعليمية

وعدد المدارس المختارة الممثلة للعينة بمدينة مكة المكرمة .

شكل رقم (٤)

الهيكل التنظيمي المقترح لإدارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة - القسم النسائي -



(٧٢)

عدد مدارس العينة	عدد المدارس	المرحلة التعليمية
٦	٦٢	ابتدائي
٢	٢٢	متوسط
١	١٤	ثانوي

وبذلك يصبح عدد المدارس التي تمثل العينة العشوائية (٩) مدارس من المجموع الاصلى لمدينة مكة المكرمة (٩٨) مدرسة .

وقد حددت الباحثة حجم المعاملات لجميع هذه الشهور الثلاثة ومن ثم استنتاج حجم المعاملات في السنة وفقاً للمتطابقه التاليه :-
العدد التقريبي لعدد معاملات الوارد والصادر لاي مرحلة تعليمية في السنة =
مجموع معاملات الصادر والوارد في الثلاثة شهور x عدد مدارس المرحلة التعليمية x
عدد شهور السنه
٣

أولا : العدد التقريبي لعدد المعاملات الادارية في المرحلة الثانوية =

$$\text{معاملة } ٢٠٧٢ = \frac{١٢ \times ١٤ \times ٣٧}{٣}$$

العدد التقريبي لعدد المعاملات الفنيه في المرحلة الثانوية =

$$\text{معاملة } ٤٣١٢ = \frac{١٢ \times ١٤ \times ٧٧}{٣}$$

ثانيا : العدد التقريبي لعدد المعاملات الادارية في المرحلة المتوسطة =

$$\text{معامله } 10120 = \frac{12 \times 22 \times 115}{3}$$

العدد التقريبي لعدد المعاملات الفنية في المرحلة المتوسطة =

$$\text{معامله } 10312 = \frac{12 \times 22 \times 174}{3}$$

ثالثا : العدد التقريبي لعدد المعاملات الادارية في المرحلة الابتدائية =

$$\text{معامله } 68200 = \frac{12 \times 62 \times 275}{3}$$

العدد التقريبي لعدد المعاملات الفنية في المرحلة الابتدائية =

$$\text{معامله } 72168 = \frac{12 \times 62 \times 291}{3}$$

وبذلك يصبح عدد المعاملات الادارية لجميع مراحل التعليم

العام (٨٠٣٩٢) معاملته في السنة ترد الى الادارة التعليمية وتصدر منها

وهذا يعادل (٣٦٥٤) معاملة في الشهر الواحد تقريبا مع ملاحظة ان (الشهر

٢٢ يوم عمل) .

بينما بلغت عدد المعاملات الفنية لجميع مراحل التعليم العام

(٩١٧٩٢) معاملة في السنة ترد الى الادارة التعليمية وتصدر منها

وهذا يعادل (٤١٧٢) معاملة في الشهر الواحد . ولضخامة حجم المعاملات

ورغبة في التخصص في تقسيم الاعمال فان الباحثة اقترحت ان تقسم الاعمال

التي تقوم بها الادارة التعليمية الى قسمين احدهما يختص بالشئون المالية والادارية والآخر يختص بالشئون الفنية على ان يخصص لكل وحدة من هاتين الوحدتين وكالة تختص بالاشراف المباشر على الاقسام التي تتبع الوحدة المشرفة عليها ولها من السلطات والصلاحيات مايساعدها على اتمام الاعمال دون الرجوع الى المدير العام الا في حالات استثنائية مما يودي الى السهولة والسرعة في انجاز الاعمال بالاضافة الى توفير الوقت لمزاولة الاعمال الهامة والتفرغ لها بدلا من قضاء الوقت في انجاز الاعمال الروتينية وتعتبر كلا من وكيلتي الشئون الفنية والادارية والمالية هما المسئولتان المباشرتان عن جميع الاعمال التي تنفذ داخل الاقسام التابعة لهما امام مديرة التعليم والتي اليها يتم رفع نتائج الاعمال بما يحقق المركزية الادارية لانه " اذا ما حدث وان تعددت المراكز التي يرجع اليها الشخص لرفع تقارير نتائج اعماله فان هذا قد يولد الازباك وتشتت المسئولية وهي من العوامل التي تضعف الادارة وتعمل على شل فعاليتها". (١)

وبذلك تقل المستويات الادارية التي تشرف عليها مديرة التعليم ويتحدد نطاق اشرافها بوكيلتين فقط بينما يحدد لكل وحدة ادارية نطاق الاشراف الخاص بها وفقا لاهمية الاعمال التي تقوم بها الوحدة الادارية والتخصص الوظيفي لها لوجود اختلاف بين علماء الادارة في تحديد نطاق الاشراف الامثل ، والجدول التالي يوضح وجهات النظر المختلفة لعلماء الادارة في تحديد نطاق الاشراف .

(١) مدنى علاقي ، مرجع سابق ، ص ٤١٦

وجهات نظر علماء الإدارة بالنسبة لتحديد نطاق الاشراف (١)

رجال استاذة الادارة	الحد الاقصى الحد الادنى المناصب العليا المناصب الاشرافية الاولى
هاملتون	٦ ٣
ايرويك	٤ ٨ - ١٠
كونتز و اودنيل	٤-٨ ٨ - ١٥
ديل	لايذكر ارقاما على وجه التحديد
فيفر شيرودن	لايذكر ارقاما على وجه التحديد ويطلب دراسة كمية الاشراف في كل حالة .
جوليك ويولوك	يحذران من نطاق الاشراف ولايذكران اية ارقام

" بينما تدل الابحاث الدراسية في الولايات المتحدة على عدم وجود قاعددة محددة في نطاق الاشراف " (٢).

الا أن عصفور (٣) يرى ان تحديد نطاق الاشراف يتأثر بعدة عوامل

أهمها :

١- طبيعة العمل : فالاعمال الروتينية يكون فيها عدد المروءوسين اكبر مما لو كانت الاعمال فنية وتحتاج الى الرجوع الى الرئيس لاختلاف

(١) سيد الهوارى ، التنظيم ، الهياكل والسلوكيات والنظم ، مرجع سابق ، ص ١٣٨ .

(٢) مدني علاقي ، مرجع سابق ، ص ٤٠٦ .

(٣) راجع ، محمد شاكرا عصفور ، مرجع سابق ، ص ١٥٨ .

التوجيهات منه .

- ٢- قدرة الرئيس وشخصيته وخبرته بأعمال المروءوسين تتيح لــــه
الإشراف على أكبر عدد ممكن من المروءوسين .
- ٣- الوقت المتوفر لدى الرئيس الإداري للإشراف وذلك بحسن إدارته
فانه يستطيع الإشراف على عدد أكبر من الموظفين .

وترى الباحثة أن أهم هذه العوامل هو طبيعة العمل لانه ليس
بإستطاعه المدير توفير الوقت الكافي للإشراف على الأعمال الفنيــــه
والاعمال الروتينية لكافة الوحدات والأقسام التي يرأسها مهما كــــان
ناجحا في إدارته . وبذلك لا يكون نطاق الإشراف محددًا كما ذكر كــــل
من علماء الإدارة ديل وفيفر وشيرورد وجلويك وبولوك .

لذا فقد تم تحديد نطاق الإشراف للتنظيم الإداري المقترح وفقا
لحجم العمل وطبيعته والتخصص الوظيفي لكل وحدة إدارية وفيما يلي
توضيح للأقسام التي تتبع كل وحدة إدارية ومن ثم نطاق الإشراف لكل منها:

أولا : قسم الشؤون الفنية :

ويتبع هذا القسم الأقسام التالية :

- أ - قسم التعليم التمهيدي والتعليم الابتدائي .
- ب - قسم التعليم مافوق الابتدائي (متوسط - ثانوى) .
- ج - أقسام التعليم الأخرى وتشمل :
 - ١- تعليم الكبار .
 - ٢- التعليم الأهلئ .
 - ٣- مراكز التفصيل والخياطه .

د - قسم التوجيه التربوي .

هـ - قسم الامتحانات وشئون الطالبات .

أ - قسم التعليم التمهيدي والابتدائي :

ويشمل هذا القسم دور الحضانة ورياض الاطفال ومدارس تحفيظ القرآن

الابتدائية ومدارس التعليم الابتدائي بمنطقة مكة المكرمة .

وقد بلغ عدد مدارس هذا القسم (١٥٣) مدرسة أما بالنسبة لحجم

المعاملات فقد تم تحديدها من المدارس الابتدائية لمدينة مكة المكرمة

والتي بلغ (١٤٠٣٦٨) معاملة في السنة لـ (٦٢) مدرسة ابتدائية ولضخامة

حجم المعاملات التي بلغت المدارس الابتدائية لمدينة مكة المكرمة

عدا مدارس القرى ورياض الاطفال ودور الحضانة ولطبيعة احتياجات

هذه المرحلة التعليمية فقد خصص لهما قسما مستقلا من اقسام الوحدة الادارية

الفنية .

ب - قسم التعليم مافوق الابتدائي (متوسط - ثانوى) .

ويختص هذا القسم بالاشراف على مدارس التعليم المتوسط والثانوى

ومدارس تحفيظ القرآن بمنطقة مكة المكرمة والتي بلغ عدد مدارسها

(٧٧) مدرسة بينما تم تحديد حجم المعاملات من المدارس المتوسطة

والثانوية لمدينة مكة المكرمة والتي بلغت (٣١٨١٦) معاملة في السنة

لـ (٣٦) مدرسة ولتقارب خصائصها تين المرحلتين فقد تم ضمها في قسم

واحد منفصل عن التعليم التمهيدي الابتدائي لتعاطم حجم المعاملات

اذا ماتم ضم جميع المراحل التعليمية في قسم واحد .

ج - اقسام التعليم الاخرى :

ويختص هذا القسم بالاشراف على تعليم الكبار والتعليم الاهلى ومراكز التفصيل والخياطة وقد بلغ عدد المدارس فيها (٦٠) مدرسة لذلك خصص لها قسم مستقل عن مراحل التعليم العام .

د - قسم التوجيه التربوى :

ويختص هذا القسم بالاشراف على :

- ١- موجهات المواد بكافة مراحل التعليم العام .
- ٢- المناهج والوسائل التعليمية والمكتبات .
- ٣- الاحصاء .

وقد امكن للباحثة تحديد حجم المعاملات للاقسام السابقة (٤٢٠٢) معاملة في الشهر الواحد لجميع مراحل التعليم العام وليس حجم المعاملات هو الدافع الرئيسى لضم هذه الاقسام انما يرجع ذلك الى وجود اتصال وتشابه في طبيعة العمل بين هذه الاقسام حيث ان موجهات المادة على اتصال بمعلمات كل مرحلة وبالتالي يسهل تحديد الوسائل ونوعيتها والادوات المعملية لها وبذلك يسهل امداد المدارس بها دون حاجة الى العملية الروتينية والممثلة برفع الخطابات المتكررة والتعقيب عليها هاتفيا ، أما بالنسبة للمناهج فمعلمات المادة والموجهات والطالبات هن اقرب الى الاخذ بارائهن والاستماع الى وجهات نظرهن في المناهج الدراسية ومناقشة ذلك وعمل دراسات استطلاعية ورفع نتائجها الى المديرية التعليم والتى بدورها ترفعها الى الجهة المختصة بالادارة العليا بالرياض .

أما قسم الاحصاء فيهتم بتزويد ادارة تعليم المنطقة باحصائيات

عن نمو اعداد الطالبات والمدارس والمعلمات ونتائج الامتحانات ويكون مصدرا للحصول على اى معلومات احصائية عن المدارس التابعة لــــادارة التعليمية .

هـ - قسم الامتحانات وشئون الطالبات :

ولهذا القسم عدة اقسام تم تقسيمها وفقا للتقسيم المتبع في الشئون الفنية بالنسبة لمراحل التعليم العام وهي :

- ١- القسم التمهيدي والابتدائي لامتحانات وشئون الطالبات .
- ٢- القسم المتوسط والثانوي لامتحانات وشئون الطالبات .
- ٣- اقسام التعليم الاخرى لامتحانات وشئون الطالبات .

بالاضافة الى قسم الانشطة غير الصفية للاقسام السابقة .

وقد أمكن للباحثة تقدير حجم المعاملات في هذا القسم

ب (٣٤٣٢) معاملة في الشهر عدا قسم الانشطة غير الصفية للطالبات الذى تقترح الباحثة وجوده في التنظيم الادارى المقترح .

ثانيا : قسم الشئون الادارية والمالية :

وقد تم تحديد حجم المعاملات لمراحل التعليم العام ب (٨٠٣٩٢)

معاملة في السنة ويتبع هذا القسم عدة اقسام بعضها يختص بالقيام بهيئة مكونة من النساء والآخر يختص به الرجال نظرا لظروف عمل المرأة في المجتمع الاسلامي وهذه الاقسام هي :

أ - قسم شئون الموظفين :

والهدف من القسم هو تقديم الخدمات لموظفات الادارة التعليمية

وجميع منسوبات الرئاسة العامة لتعليم البنات بالمنطقة وفقــــا

للانظمة واللوائح الصادرة من ديوان الخدمة المدنية . ومن ثم توجيه الموظفين الى المدارس وفقا للحاجة وحسب التخصص الوظيفى الذى تحتاجه كل مدرسة وحصر جميع ملفات الموظفين في هذا القسم .

ب - قسم الشؤون المالية :

ويختص هذا القسم بتقديم الخدمات الماليه التى تحتاجها

الادارة التعليمية واقسامه هي :

١- قسم المحاسبة .

٢- قسم الميزانية .

٣- الصندوق .

ج - قسم الشؤون العامة ويشمل قسم الهندسة .

ويختص بهذا القسم هيئة من الرجال تقوم بالاعمال التى لايمكن

للمرأة مزاولتها وهي :

١- صيانة المباني المدرسية .

٢- الخدمات وتشمل وسائل النقل وصيانتها وموظفيها .

٣- المباني المدرسية الحكومية والمستأجرة .

٤- تجهيز المدارس .

٥- المستودع .

د - قسم الوحدة الصحية :

ويشتمل على الاقسام التاليه :

١- الطبيبات بمختلف التخصصات .

٢- المعامل والمختبرات والصيدليه .

هـ - قسم التوجيه الادارى :

ويشتمل هذا القسم على :

١- موجهات ادارات المدارس .

٢- موجهات الادارة التعليمية . (١)

ثالثا : مسؤوليات أقسام الادارة التعليمية للبنات بمنطقة مكة المكرمة :

١- مسؤوليات اقسام الادارة التعليمية الحالية :

لم يتسنى للباحثة معرفة المسؤوليات من الجهات المختصة
بالرئاسة العامة لتعليم البنات لذلك عمدت على حصرها وتحديددها
لنموذج المقترح من خلال مراجعة بعض الكتب والقرارات كما سيتفهم
ملحقا .

٢- مسؤوليات اقسام النموذج الادارى المقترح :

أولا : مسؤوليات المديرية العامة بمنطقة مكة المكرمة :

تعتبر المديرية هي حلقة الاتصال بين الادارة العليا والتسنى
مقرها "الرياض" والادارات المدرسية بالمنطقة التابعة لها وفسى
حالتنا هذه منطقة مكة المكرمة وهي المسؤولة عن سير العملية التعليمية
للمدارس التابعة لها وعن الاعمال الادارية والفنية داخل ادارة تعليم

(١) راجع ، محمد مهنا العلى ، الوجيز في الادارة العامة ، الدار

السعودية للنشر ، جدة ، ١٤٠٤هـ ، ص ١٦٦ .

، محمد يسرى قنصوه ، مرجع سابق ، ص ١١٠ .

، سيد الهوارى ، التنظيم ، مرجع سابق ، ص ١٨٧ .

، ابراهيم عصمت مطاوع ، امينه احمد حسن ، الاصول الادارية

للتربية ، دار الشروق للنشر ، جدة ، ١٤٠٢هـ ، ص ١٧١ .

، ندوة مدراء التعليم بالمملكة العربية السعودية ، جريدته

الرياض ، ١٠ جمادى الاولى ١٤٠٥هـ ، العدد ٦٠٦٦ ، ص ٤٠ .

المنطقة ويمكن تحديد أهم المسئوليات فيما يلي :

- أ - تنفيذ السياسة التعليمية المخطط لها من قبل الادارة العليا والاشراف عليها .
- ب - اعتماد فتح الفصول الدراسية وفتح المدارس حسب الاحتياجات والمؤشرات الدالة .
- ج - متابعة تزويد المدارس بكافة احتياجاتها من العناصر المادية والبشرية .
- د - الاشراف والمتابعة على الوحدات الادارية والمالية والفنية .
- هـ - المساهمة في اعداد الميزانية المالية لادارة تعليم المنطقة مع وكالة الشؤون الادارية والمالية .
- و - رئاسة الاجتماعات والندوات التي تعقدها الادارة التعليمية للمنطقة مع وكيلات الوحدات الادارية ومديرات وموجهات المدارس لمناقشة مشكلات العملية التعليمية .
- ز - الموافقة على منح الاجازات بأنواعها عد (الاستثنائية فـي حدود التعليمات) .
- ح - اعتماد المصروفات المالية للادارة وفقا للخطة والتعليمات .
- ط - تحديد الهيكل التنظيمي لادارة تعليم المنطقة .
- ي - اعادة رسم السياسات المتخذة على مستوى الادارة التعليمية في حالة ظهور مشكلات .
- ك - المساهمة في اعتماد اعداد دراسات ميدانية عن مشكلات الادارة التعليمية ورفع نتائجها الى الادارة العليا بالرياض
- ل - القيام بزيارات ميدانية توجيهيه للمدارس التابعة لها .
- م - متابعة التقارير التي يقدمها قسم الخدمات العامة .

ثانيا : مسئوليات وكالة الشؤون الفنية :

تعتبر وكالة الشؤون الفنية المسؤولة المباشرة عن جميع الاعمال الفنية التي تقوم بها الادارة التعليمية امام مديـــــرة التعليم بالمنطقة وتنوب عنها في حالة غيابها للقيام ببعض الاعمال المتعلقة بالناحية التعليمية وذلك في حدود الصلاحيات الممنوحة لها . وتتلخص اهم مسئولياتها فيما يلي :-

- أ - توضيح اهداف كل مرحلة تعليمية للاقسام التعليمية التابعة لها .
- ب - الاشراف على الادارات المدرسية ومدى تطبيقها للقرارات والانظمة .
- ج - الاشراف والمتابعة على توزيع الخدمات التعليمية على المدارس وفقا لاحتياجاتها .
- د - دراسة التقارير التي ترفعها ادارة قسم التوجيه التربوي .
- هـ - الاشراف على اعداد خطط قسم ادارة التوجيه التربوي .
- و - تنظيم عقد اجتماعات دورية في مكتب الادارة التعليمية بالمنطقة بين مديرات المدارس والموجهات لدراسة اوضاع العملية التعليمية .
- ز - الاشراف على اعداد احصائيات نتائج الامتحانات بجميع مراحل التعليم العام وعن اعداد الطالبات ومنسوبات الادارة التعليمية وموهلاتهن .
- ح - الاشراف على تنظيم النشاط غير المنهجي للمراحل التعليمية .
- ط - الاشراف على جميع مراحل التعليم العام ومدارس تحفيظ القرآن ورياض الاطفال ودور الحضانة وتعليم الكبار .

- ى - اعتماد نقل المعلمات والاداريات وفقا لتقارير الكفاية ومؤهلاتهن .
- ك - القيام بزيارات ميدانية للمدارس لمتابعة الاعمال والاشراف على العملية التعليمية .
- ل - تنظيم توزيع المعلمات والاداريات والموجهات على المدارس وفقا لاعداد الطالبات .
- م - الاشراف على تنفيذ تعليمات الامتحانات الخاصة بكل مرحلة تعليمية واعتماد النتائج .

ثالثا : مسؤوليات وكالة الشؤون الادارية والمالية :

تعتبر وكالة الشؤون الادارية والمالية المسئولة عن جميع الاعمال الادارية والمالية في الادارة التعليمية بالمنطقة وتنوب عن المديرية في حالة غيابها في القيام بالاعمال الادارية وفقا للصلاحيات المحدده وتتلخص اهم مسؤولياتها فيما يلي :-

- أ - المتابعة والاشراف على اعمال الاقسام التابعة لها .
- ب - اعتماد جميع طلبات المدارس من كتب وادوات معملية واثاث مكتبي .
- ج - اعتماد المصروفات الماليه وفقا للصلاحيات واللوائح المعطاه .
- د - اعتماد اجازات الموظفين وفقا للانظمة .
- هـ - اعتماد مسيرات الرواتب والمكافآت والمصروفات الماليه .
- و - الزيارات الميدانية للمدارس ورفع تقارير عنها .
- ز - متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة لفتح الفصول الدراسية

- والاشراف على تجهيزها .
- ح - المساهمة مع قسم الشؤون المالية في ادارة المنطقة لاععداد الميزانية الخاصة بالادارة .
- ط - التنسيق مع وكالة الشؤون الفنية في توجيه موظفات ومنسوبات الرئاسة الى المدارس .
- ى - عقد اجتماعات دوريه مع الموجهات الاداريات ومديرات المدارس لدراسة الاوضاع الراهنة .

مهام الاقسام التابعة لوكيلتى الادارة التعليمية المقترحة :

أولا : مهام الاقسام التابعة لوكالة الشؤون الفنية :

- آ - قسم التعليم التمهيدي والابتدائي .
- ب - قسم مافوق التعليم الابتدائي .
- ج - اقسام التعليم الاخرى .

وجميع هذه الاقسام تختص بالاشراف على جميع مراحل التعليم العام ومادون ذلك وتتلخص اهم مسؤولياتها في :

- ١- الاشراف على تنفيذ السياسة التعليمية لكل مرحلة .
- ٢- دراسة التقارير الواردة من المدارس التابعة لكل قسم ورفعها الى وكالة الشؤون الفنية .
- ٣- حصر الاحتياجات المادية والبشرية لجميع المدارس ورفعها الى وكالة الشؤون الفنية لاعتمادها .
- ٤- تبليغ جميع المدارس بجميع التعليمات والقرارات الصادرة

- من مديرة التعليم بالمنطقة من الادارة العليا .
- ٥- رفع نتائج امتحانات المراحل التعليمية الى وكالة الشؤون الفنية لاعتمادها .
- ٦- التعاون مع الموجهات التربويات في اعتماد حركات النقل والترفيح .
- ٧- دراسة المقترحات والآراء التي ترفعها الموجهات .
- ٨- متابعة توزيع الطالبات على الفصول الدراسية وفقا للنصاب المحدد .
- ٩- اعتماد قبول الطالبات في المرحلة التعليمية وفقا للسياسة المحددة .

د- قسم التوجيه التربوي :

ويختص هذا القسم بنوعين من التوجيه وهو التوجيه التربوي ويشمل موجهات المواد المختلفة والتوجيه الاداري ويشمل موجهات الادارات المدرسية وأهم مسئولياته فيما يلي :

- ١- اعداد نصاب المدارس من الموجهات التربويات والاداريات وفقا لعدد الفصول الدراسية .
- ٢- القيام بزيارات ميدانية للمدارس بغرض التوجيه والمتابعة ،
- ٣- تقويم المناهج والكتب الدراسية لكل مرحلة تعليمية باشتراك معلمات المادة .
- ٤- اعداد الدورات التدريبية لمراحل التعليم المختلفة .
- ٥- الاشراف على خطط النشاط غير الصفحي لمراحل التعليم العام

- وتحديد الميزانية الخاصة وفقا للخطة المحددة .
- ٦- رفع تقارير دوريه من الاعمال التى يقوم بها قسم التوجيه الى وكالة الشؤون التعليمية والفنية .
- ٧- المشاركة في حركة نقل المعلمات والموظفات في المدارس وفقا للتقارير التى ترفعها الموجهات ولحاجة المدرسة .
- ٨- حصر المشكلات التى تواجهها مراحل التعليم المختلفة .
- ٩- متابعة نتائج الامتحانات في المراحل التعليمية .
- ١٠- متابعة تنفيذ الادارات المدرسية للتعليمات والتوجيهات الصادرة من الادارة التعليمية للمنطقة .

هـ - قسم الامتحانات وشؤون الطالبات :

وأهم مسئولياته :

- ١- احصاء اعداد الطالبات في كل مرحلة تعليمية ونتائج الامتحانات ومقارنتها بالسنوات الماضية .
- ٢- احصاء اعداد الطالبات المنتهيات من كل مرحلة والمتوقع تخرجهن من المراحل التعليمية .
- ٣- امداد اقسام الادارة التعليمية بالاحصائيات التى تحتاجها .
- ٤- متابعة تنفيذ التعليمات والانظمة الخاصة بالامتحانات والصادرة من الادارة العليا .
- ٥- استلام اسئلة امتحانات الشهادة العامة وتوزيعها على لجان الامتحانات .
- ٦- استلام اجابات الطالبات في امتحانات الشهادة العامة وتسليمها للجان التصحيح .

- ٧- تحديد مدارس امتحانات طالبات المنازل .
- ٨- استلام الشهادات الدراسية من وكالة الشؤون التعليمية
وارسالها للمدارس لتوزيعها على الطالبات .
- ٩- الاشراف على تشكيل لجان تصحيح الامتحانات داخل المنطقة .
- ١٠- دراسة نظم الامتحانات ومدى مطابقتها للاتجاهات التربوية
الحديثة .
- ١١- دراسة اسباب التأخر والرسوب الدراسي .
- ١٢- متابعة تنفيذ نظم قبول الطالبات في المراحل التعليمية .
- ١٣- استلام وتحويل ملفات الطالبات المنقولات من منطقة لآخرى .

ثانيا : مهام الاقسام التابعة لوكالة الشؤون الادارية والمالية :

- أ - قسم شؤون الموظفين :
- ويختص هذا القسم :
- ١- الاشراف على تطبيق النظم والقوانين الخاصة بالموظفات .
والصادرة من مديرية التعليم .
- ٢- رفع حالات التقاعد والاستقاله والوفاء والنقل الى وكالة
الشؤون الادارية .
- ٣- اعتماد مكافآت ورواتب الموظفين وفقا للانظمه .
- ٤- الاحتفاظ ببيانات شخصية عن الموظفين في ملفات
خاصة بادارة المنطقة .
- ٥- رفع بيانات بتحديد الاماكن الشاغرة .
- ٦- استلام وتحويل ملفات الموظفين المنقولات من منطقة
لاخرى .

٧- اعداد تقارير عن مستويات الموظفين ومؤهلاتهن ومسميات
الوظائف .

٨- الاحتفاظ بملفات اجازات الموظفين .

ب- قسم الشؤون الماليه :

ويختص هذا القسم بالمسئوليات التاليه :

١- حصر المشروعات التى تحتاج اليها الادارة التعليميه

من انشاء مدارس وتجهيزها وحصر اوجه المصروفات الاخرى

لرفعها الى وكالة الشؤون الادارية .

٢- الاشراف على جميع الشؤون الحسابيه من صرف وايراد .

٣- تنفيذ السياسة المالية تحت اشرافها ورقابة وكالة الشؤون

الادارية والمالية .

٤- اعداد تقارير دورية عن مصروفات الادارة .

٥- صرف مستحقات الموظفين في الادارة التعليمية للمنطقة .

٦- اعتماد المصروفات الماليه وفقا للصلاحيات المحددة .

ج- قسم الشؤون العامة :

ويختص هذا القسم بعدة وظائف تشمل جميع الخدمات التى

تقدم للمدارس من صيانة وتجهيز مبان مدرسية وصرف احتياجات مكتبية

وأهم مسئولياته :

١- استلام الادوات والتجهيزات من الجهة المختصة .

٢- الاشراف على امداد المدارس باحتياجاتها من الادوات المكتبية

- ٣- عمل سجلات خاصة للادوات المستهلكة من المستودع وحصص الادوات
الموجودة .
- ٤- تنظيم سجلات خاصة بالادوات التي استعملتها كل مدرسة
المستهلكة منها وغير المستهلكة .
- ٥- استلام المباني المدرسية المستأجرة وغيرها .
- ٦- الاشراف على تنفيذ المباني المدرسية وتجهيزها .
- ٧- الاشراف على تكوين لجان صيانة المباني المدرسية .
- ٨- تزويد قسم المالية بالمصروفات المستنفذه .
- ٩- تأمين وسائل نقل الطالبات وموظفات الادارة التعليمية
بالمنطقة .
- ١٠- تأمين وسائل نقل احتياجات المدارس .
- ١١- عمل احصائيات عن عدد وسائل النقل المطلوبة وتكاليفها .
- ١٢- اعداد كشوف اجور العمال والمستخدمين .
- د - قسم الوحدة الصحية :
- ويختص هذا القسم بالمسئوليات التالية :
- ١- تقديم الخدمات الصحية للطالبات وموظفات الادارة التعليمية
بالمنطقة .
- ٢- نشر الوعي الصحي في المدارس عن طريق الندوات وتوزيع
النشرات .
- ٣- دراسة الناحية الصحية للمبنى المدرسي .
- ٤- تنظيم زيارات الطبيبات لمدارس البنات في فترات محددة .

من العام الدراسي :

هـ - التوجيه الإداري :

ويهتم هذا القسم بمتابعة النشاطات الإدارية والمالية التي تقوم بها الإدارة التعليمية وإدارات المدارس والتأكد من مطابقتها تلك النشاطات للأنظمة والتعليمات الصادرة من الإدارة التعليمية وأهم مسؤولياتها :-

- ١- القيام بزيارات ميدانية لأقسام الإدارة التعليمية وإدارات المدارس ورفع نتائج الزيارة الى وكالة الشؤون الإدارية والمالية .
- ٢- عمل جولات تفتيشية على قسم الإدارة المالية وحصر المصروفات ورفع ذلك الى وكالة الشؤون المالية .
- ٣- الاجتماع برئيسات الأقسام وتبليغهن بخطة الإدارة التعليمية ومناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة العليا. (١)

(١) تم تحديد هذه المسؤوليات بالاستعانة بـ:

سليمان عبدالرحمن الحقييل ، الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية ، دار العلوم ، الرياض ، ١٤٠٣ هـ .

، على حافظ ، التخطيط للتربية والتعليم ، دار النهضة ، بيروت ، ١٩٨١ م .

، سيد هواري ، الإدارة والأصول العلمية ، مرجع سابق .
، وزارة التعليم العالي ، قرارات الصلاحيات لجامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية ، لعام ١٤٠٣ هـ .

نتائج الدراسة

في خاتمة هذا البحث ، يمكن الاشارة الى النتائج التالية :

- ١- ان اقتراح هذا النموذج النسائي لايغنى الاستغناء - عن الرجال -
لانه من الصعب من أن تقوم المرأة المسلمة بجميع
الاعمال التي يمكن للرجل القيام بها .
- ٢- ان هذه الانموذج المقترح ماهو الا فكرة قابلة
للدراسة وفقا لما تقتضيه المصلحة العامة
للمرأة السعودية ومحاولة لتوسيع دائرتها
عملها في مجل التعليم والذى يعتبر من
أنسب المجالات لعمل المرأة .
- ٣- ان محدودية الفرص المتاحة امام المرأة تجعل
امام الرجال فرصا كبرى للعمل
وهذا الاعتراض فيه اذا امكن الاستغناء
عن العمالة الاجنبية . والا فمن الجدى توجيه
الرجال الى تلك التخصصات والاعمال التى استدعت
الى وجود تلك العمالة والاستفادة من وجود
المرأة وطاقتها بما لا يتعارض مع مبادئ

الشرية الاسلامية .

- ٤- ينبغي ان لا يؤخذ خروج المرأة الى العمل واتاحة اكبر الفرص لها من باب مساواتها بالرجل والمرأة الغربية، حيث يمكن القضاء على مساوية خروجها بانتهاج القرآن الكريم والسنة النبوية لتحديد اطار خروجها .
- ٥- ارتباط النموذج بخطة التنمية الرابعة من حيث اعــــداد نمو الفتيات المتعلمات والحاجة الى زيادة الســــعودة على كافة المستويات .
- ٦- تشغيل الخريجات العاطلات عن العمل (اللائي لم يجــــدن وظائف) حتى لا يؤثر على تقديرات خطة التنمية الرابعة .
- ٧- ايجاد فرص عمل حديثة وهي استخدام الحاسب الالى في الجهاز الادارى .
- ٨- التنسيق مابين الرئاسة العامة لتعليم البنات وديــــوان الخدمة المدنية ومعهد الادارة العامة ومجلس القــــوى العاملة لوضع التنظيم والهيكل الادارى المقترح موضــــع التنفيذ بحيث يصبح هذا التنظيم الادارى مثال يقتدى به في مجال التربية والتعليم .
- فالمرأة لديها القدرة والكفاءة في اطار العمل الادارى والتربوى .
- ٩- تجديد الخبرات عن طريق تجديد الطاقات العاملة فــــي المناصب الادارية العليا والتنفيذه .

الملاحق

ملحق رقم (١) :

- الاسئلة الموجهة الى بعض مديرات المدارس بمدينة مكة المكرمة :
- ١- ماهى انواع الاتصالات التى تستخدمها ادارة المدرسة للاتصال بالادارة التعليمية ؟
 - ٢- ماهى الطرق التى تستخدمها ادارة المدرسة لتأمين احتياجاتها؟
 - ٣- هل يتم توفير الاحتياجات المدرسية حال تقديم الطلب ام ان هناك تأخر في تلبية الاحتياجات ؟
 - ٤- هل القرارات التى تصدرها الادارة التعليمية ناتجة عن معاشه الواقع الفعلى للمدرسة ؟
 - ٥- هل هناك مرونة في القرارات بحيث يسمح بتعديلها وفقاً للوضع الراهن ؟
 - ٦- هل هناك تجاوب من قبل الادارة التعليمية للأراء والمقترحات التى تقدمها المديرات ؟
 - ٧- هل يحق لمديرة المدرسة اتخاذ اى قرار دون الرجوع الى الادارة التعليمية ؟
 - ٨- هل يتم اشراك الادارات المدرسية في تحديد : عدد الطالبات عدد الفصول ٠٠٠ ؟

ملحق رقم (٢) :

الاسئلة الموجهة الى الموجهات الاداريات بالادارة التعليمية
لمنطقة مكة المكرمة :

- ١- ماهو دور مكتب التوجيه ازاى احتياجات المدارس؟
- ٢- ماهى الاسباب التى تؤدى الى تأخر تنفيذ الاحتياجات؟
- ٣- هل يحق للموجهات اتخاذ اى قرار بموافقة مديرة مكتب التوجيه ومديرة المدرسة دون الرجوع الى الادارة التعليمية؟
- ٤- هل يتم اشراك منسوبات مكتب التوجيه التربوى فى القرارات التى تفعلها الادارة التعليمية؟
- ٥- هل يعتبر الانفصال الادارى بين الادارة التعليمية وكلا من الادارات المدرسية ومكتب التوجيه التربوى سبب من اسباب وجود المشاكل؟
- ٦- هل للتقارير التى تعدها الموجهات الاداريات عن المدرسة دور فى حل المشكلات التى تعانيها ام انها مجرد عملية روتينيه؟

ملحق رقم (٣)

الاسئلة الموجهة الى المشرف على التعليم بالريثاسة العامة

لتعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة .

- ١- ماهي اقسام الادارة التعليمية ومن هو المسئول عن جميع هذه الاقسام ؟
- ٢- هل لكل قسم من هذه الاقسام مدير مسئول ويمن يتصله ؟
- ٣- هل يمنح لمدير كل وحدة الصلاحيات الكافية في تنظيم الاعمال داخل وحدته وتنفيذها دون الرجوع الى المدير العام ؟
- ٤- كيف ترد المعاملات الى الادارة التعليمية ؟

فهرس المراجع

الكتب :

- ١- البار ، محمد على : عمل المرأة فى الميزان ، الطبعة الثانية ،
الدار السعودية للنشر ، جدة ، ١٤٠٤ هـ .
- ٢ - الحقييل ، سليمان عبدالرحمن : الادارة المدرسية وتعبئة قواها —
البشرية فى المملكة العربية السعودية ، دارالعلوم ، الرياض
١٤٠٣ هـ .
- ٣ - الصباب ، أحمد ، مبادئ الادارة ، الجزء الثاني ، دار عكاظ
للطباعة والنشر ، جدة ، ١٤٠٠ هـ .
- ٤ - العلى ، محمد مهنا ، الوجيز فى الادارة العامة ، الدار السعودية
للنشر والتوزيع ، جدة ، ١٤٠٤ هـ .
- ٥ - الهوارى ، سيد ، التنظيم ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، د.ت .
، الادارة والاصول والاسس العلمية ، الطبعة
الخامسة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٣ م .
، التنظيم ، الهياكل والسلوكيات والنظم ، مكتبة
عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٠ م .
- ٦ - بستان ، احمد عبدالباقى ، حسن جميل طه ، مدخل الادارة التربوية ،
دار القلم ، الكويت ، ١٤٠٣ هـ .
- ٧ - حافظ ، علي ، التخطيط للتربية والتعليم ، دار النهضة ببيروت ، ١٩٨١ م
- ٨ - جمال ، احمد محمد ، مكانك تحمدى ، الطبعة الرابعة تهامة ، جدة ، ١٤٠١ هـ
- ٩ - درويش ، عبدالكريم ، ليلى تكلا ، اصول الادارة العامة ،
مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٦ م .
- ١٠ - زين العابدين ، سهيله ، مسيرة المرأة السعودية الى اين ، الطبعة
الثانية ، الدار السعودية للنشر ، جدة ،
١٩٨٣ م ، ١٤٠٣ هـ .

- ١١ - سليمان ، عرفات عبدالعزيز ، استراتيجية الادارة في التعليم ،
دراسة تحليلية مقارنة ، مكتبة الانجدو ، القاهرة ، ١٩٧٨م
- ١٢ - صالح ، عبدالرحمن عبدالله ، تاريخ التعليم في مكة ، دار الفكر ،
بيروت ، ١٣٩٢ هـ .
- ١٣ - عتر ، نور الدين ، ماذا عن المرأة ، الطبعة الرابعة ،
دار الفكر ، دمشق ، ١٤٠٢ هـ .
- ١٤ - عساف ، محمود ، اصول الادارة ، مكتبة لطفى ، القاهرة ، ١٩٨٢م
- ١٥ - عصفور ، محمد شاکر ، اصول التنظيم والاساليب ، الطبعة
السادسة ، دار الشروق ، جدة ، ١٩٨٤م .
- ١٦ - علاقي ، مدني ، الادارة ، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات
الادارية ، مكتبة تهامه ، جدة ، ١٤٠١ هـ
- ١٧ - على ، حمدي فؤاد ، التنظيم والادارة الحديثة ، دار النهضة
بيروت ، ١٩٨١م .
- ١٨ - غاوجي ، وهبي سليمان ، المرأة المسلمة ، دار الفكر ،
دمشق ، ١٤٠٢ هـ .
- ١٩ - قنصوه ، محمد يسرى ، احمد رشيد ، التنظيم الادارى وتحليل
النظم ، الطبعة الثانية ، دار الشروق ،
جدة ، ١٣٩٧ هـ .
- ٢٠ - كنعان ، نواف ، القيادة الادارية ، الطبعة الثانية ، دار
العلوم للطباعة والنشر ، الرياض ، ١٩٨٢م .
- ٢١ - مرسي ، محمد منير ، الادارة التعليمية اصولها وتطبيقاتها ،
الطبعة الثانية ، عالم الكتب ، القاهرة ،

- ٢٢ - مطاوع ، ابراهيم عصمت ، امينه احمدحسن ، الاصول الادارية للتربية ،
دار الشروق ، جدة ، ١٤٠٢ هـ .
- ٢٣ - نتو ، ابراهيم عباس ، افكار تربوية ، تهامه ، جدة ، ١٤٠١ هـ
- ٢٤ - وتر ، العميد الركن محمد فاهر ، مكانة المرأة في الشؤون
الادارية والبطولات القتالية ، مؤسسسة
الرسالة ، بيروت ، ١٩٧٩ م .

الابحاث غير المنشوره:

- ٢٥ - الدباغ ، ثريا العريض ، دور المرأة السعودية في التنمية ،
مكتبة وزارة التخطيط ، الرياض ، بدون تاريخ
- ٢٦ - عريف ، فاطمه عبدالله ، مشكلات الادارة في المرحلة الثانوية ،
جزء من متطلبات الماجستير ، كلية التربية
جامعة ام القرى ، مكة المكرمة ، ١٤٠٠ هـ .
- ٢٧ - معاجيني ، علويه حسن ، دراسة تحليلية لبعض مشكلات الادارة
المدرسية في المدارس المتوسطة بمنطقة مكة
جزء من متطلبات الماجستير ، كلية التربية ،
جامعة ام القرى ، مكة المكرمة ، ١٤٠١-١٤٠٢ هـ

مؤتمرات وندوات:

- ٢٨ - الحسينى ، عائشه ، المرأة والتنمية الادارية بالمملكة
العربية السعودية ، بحث مقدم الى المؤتمر
الاقليمى النسائى للمرأة في الخليج والجزيرة
العربية ، الكويت ، ٢٨-٣١ مارس ١٩٨٠ م

التخطيط للاحتياجات من الكفاءات الادارية النسائية
في المملكة العربية السعودية ، دراسة نظرية ميدانية
 مقدمة الى المؤتمر الاقليمي الثالث للمرأة في
 الخليج والجزيرة العربية ، ابو ظبي ، ١٤٠٣ هـ .

٢٩ - عبدالجواد ، انعام سيد ، العوامل البنائية المحددة للمشاركة
الاجتماعية للمرأة الخليجية ، بحث مقدم الى المؤتمر
 الاقليمي الثاني للمرأة في الخليج والجزيرة العربية
 الكويت ٢٨-٣١ مارس ١٩٨١ م .

٣٠ - مكتب التربية العربي لدول الخليج ، دراسة عن تطور التعليم
وفرض العمل المتاحة في منطقة الخليج العربي ، الرياض ، ١٤٠٣ هـ .

صحف ومجلات :

٣١ - الدباغ ، فائزه ، أهم مشاكل المرأة العاملة ، لقاء في
جريدة عكاظ ، العدد ٦٣٣٣ ، الاحد ، ٣ محرم
 ١٤٠٤ هـ .

٣٢ - المنيع ، هيا ، في ضوء التنظيمات الجديدة للرئاسة العامة
لتعليم البنات ، مقالة في جريدة الرياض ، العدد
 ٦١٠٨ ، ٢٣ جمادى الآخرة ، ١٤٠٥ هـ .

٣٣ - خليل ، رسميه على ، المرأة والعمل مع الاشارة الى دراسة
ميدانية لمشكلات المرأة السعودية في العمل الاداري ،
 بحث مقدم الى مجلة الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك
 عبدالعزيز جدة - العدد التاسع رجب ١٣٩٩ هـ .

٣٤ - ندوة مدراء التعليم بالمملكة العربية السعودية ، جريدة الرياض ،
 العدد ٦٠٦٦ ، ١٠ جمادى الاولى ، ١٤٠٥ هـ .